# الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني

## لمنظمات الأعمال المعاصرة

(التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة، إدارة الوقت، الحاكمية المؤسسية، الحكومة الإلكترونية)



د. راكـز الزعـاريـر    أ. د. غسان الطالب





اليازوري

الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة
د. راكز الزعارير
أ. د. غسان الطالب



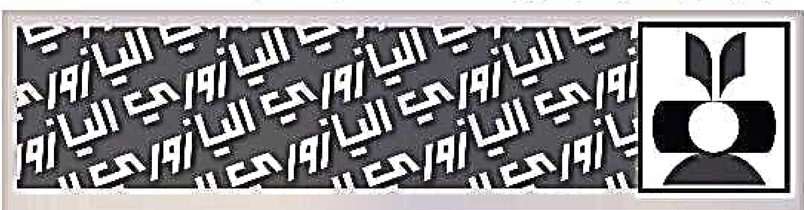
اليازوري

الإدارة الالكترونية
والتسويق الالكتروني

# الإدارة الالكترونية
# والتسويق الالكتروني
# لمنظمات الأعمال المعاصرة

◆

د/ راكز علي محمود الزعارير        أ.د/ غسان الطالب





الطبعة العربية - ٢٠١٩

رقم الإيداع 2017/ 12 / 6479

التحـريـر : هيئـة تحريـر
تصميم الغلاف : نضال جمهور
الصف والإخراج: سامي أبو سعدة
المطبعة: سمير منصور للطباعة





دار اليـــازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان - العبدلي- مقابل مجلس النواب
هاتف: 4626626 6 962+   تلفاكس: 4614185 6 962+
ص. ب: 520646  الرمز البريدي: 11152
info@yazori.com www.yazori.com

# الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني

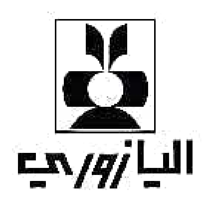
## لمنظمات الأعمال المعاصرة

(التسويق الالكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)

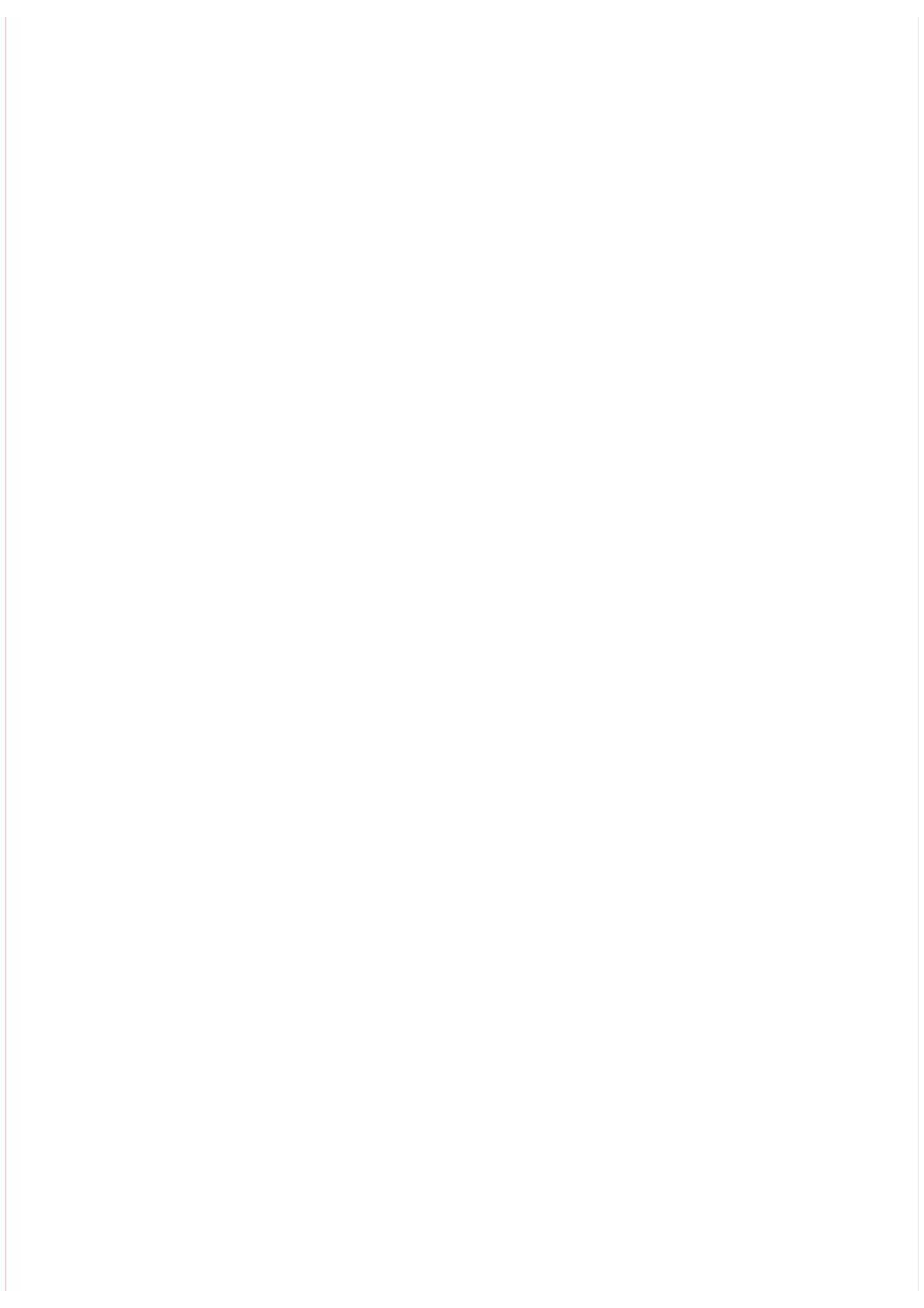

إعداد

الدكتور/ راكز علي محمود الزعارير

الأستاذ الدكتور/ غسان الطالب

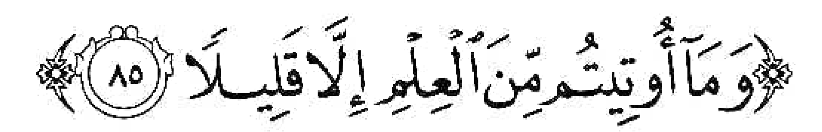




اليازوري



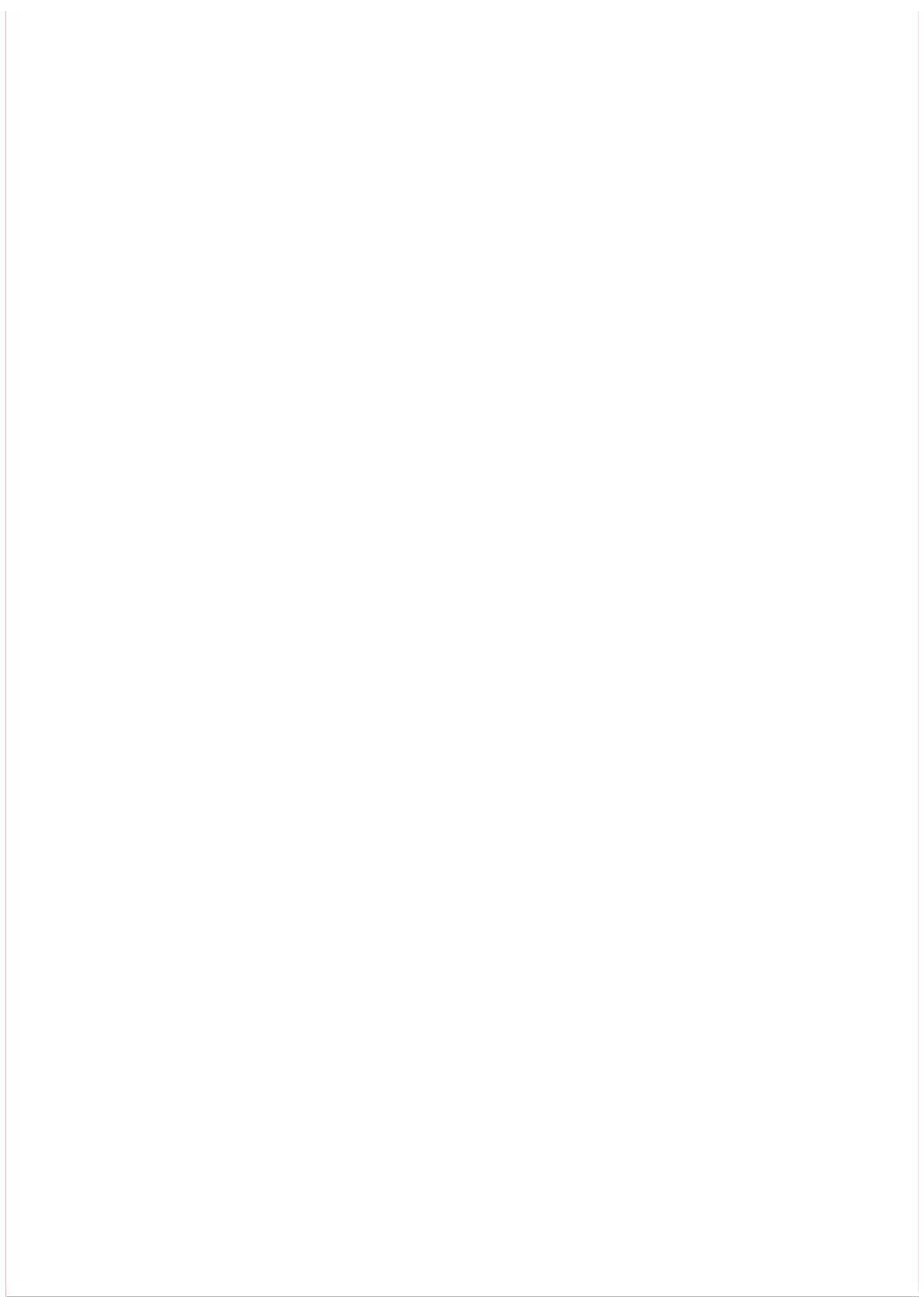


قال الله تعالى في محكم آياته:



سورة الإسراء، الآية (٨٥)

الكتاب الذي بين أيدينا هذا هو في الأصل أطروحة دكتوراه عمل المؤلفان على إضافة مادة علمية وإعادة صياغة لبعض المحتويات لتكون إضافة نوعية لأدبيات علم الإدارة بكافة فروعها والتركيز على الإدارة الإلكترونية الحديثة وميزتها التنافسية لمنظمات الأعمال، ثم التسويق الإلكتروني وزيادة الأعمال وإدارة المعرفة، نسأل الله جل وعلى أن يكون عملاً يصب في خدمة منظمات الأعمال.



# ملخص الفصول

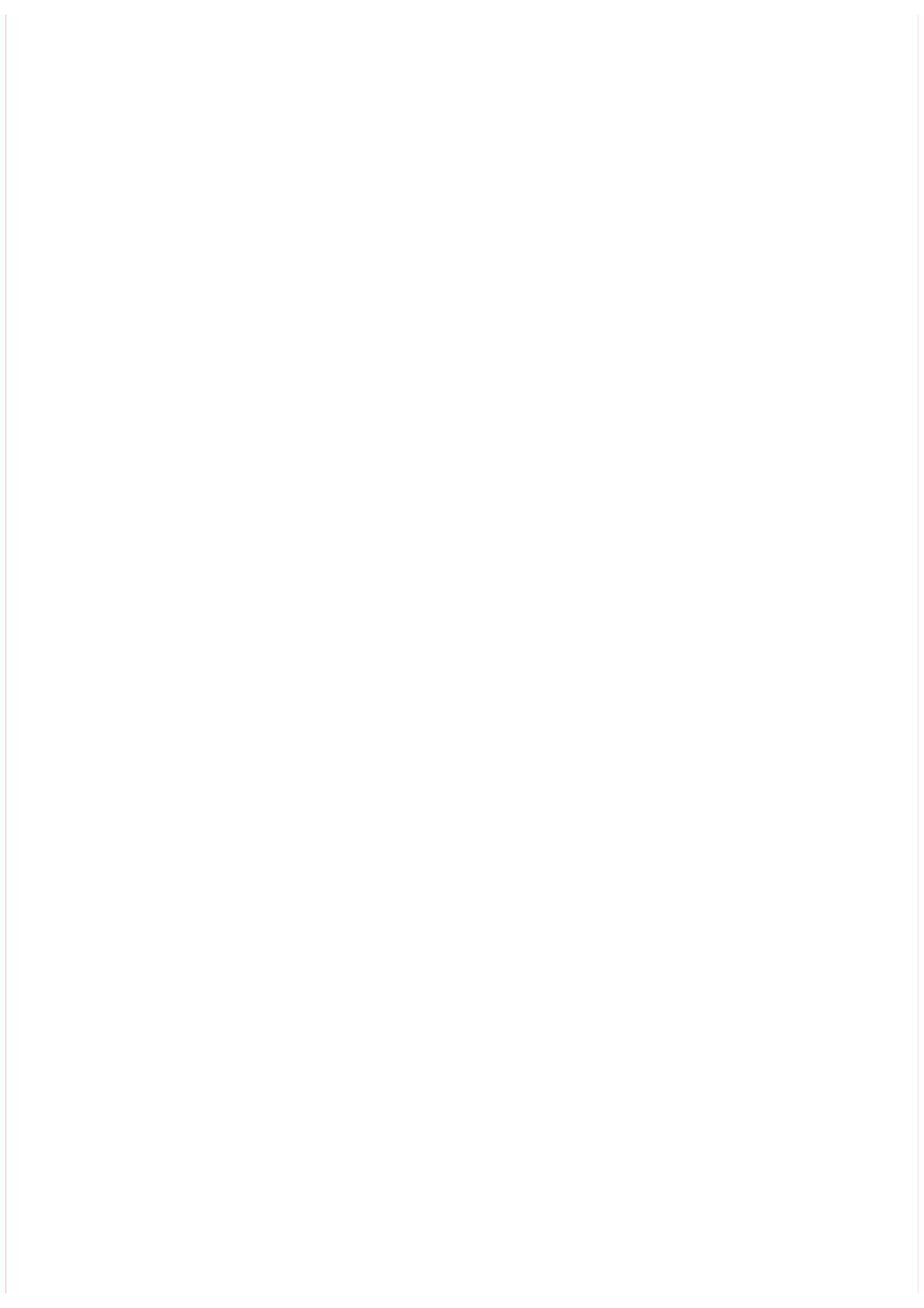
يتضمن هذا الكتاب ثمانية فصول هي:

- الفصل الأول: الإدار الإلكترونيـة (***E-management***)
- الفصل الثاني: التسويق الإلكتروني (***E-marketing***)
- الفصل الثالث: الميزة التنافسية (***Competitive Advantage***)
- الفصل الرابع: إدارة الوقت (***Management of time***)
- الفصل الخامس: الحاكمية المؤسسية (***Governance***)
- الفصل السادس: ريادية الأعمال (***Entrepreneurship***)
- الفصل السابع: إدارة المعرفة (***Knowledge management***)
- الفصل الثامن: الحكومة الإلكترونية (***E- Government***)

❊❊❊

# فهرس المحتويات

***



# توطئة وتقديم

أصبح الاهتمام بالإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني أهم الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال العامة والخاصة، وأصبح محورياً على المستويين البحثي والتطبيقي سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي وموضع اهتمام كافة منظمات الاعمال، والتي يتوقع المحللون والباحثون والمدراء ان يكون لهذا الموضوع دوراً متطوراً وفاعلاً في تحديد مستقبل استمرار ونجاح المنظمات.

إن استخدام الوسائل المتعددة لتكنولوجيا المعلومات قد أصبح من الأمور التي لا يمكن أن تنفصل عن حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف ثقافاتها ولغاتها ونشاطاتها، ولقد بلغ التقدم التكنولوجي والتقني بمكانة تم اعتباره فيها أحد المعايير الهامة التي تقاس من خلالها ثقافة الدول ومستوى حضارتها وتقدمها، ولقد أحدث هذا التطور التكنولوجي ذو الزخم الكبير تغيرات جذرية في المنظمات من ناحية أصولها والتي أصبح إمتلاك المعدات التكنولوجية المتطورة من أهمها، بالإضافة إلى طريقة عملها وكيفية بناءها وتقييم أدائها، والتخطيط لنموها ومستقبلها.

من هنا كان لا بد على منظمات الأعمال أن تتبنى أفضل الوسائل التكنولوجية والتقنية التي من شأنها مواكبة التطورات العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الالتزام بالتمييز والتقييم المستمر لكل جديد في عالم التكنولوجيا لمعرفة ما هو ضروري وهام على مستوى المنظمة، وما هو ثانوي ولا يؤثر على سير العمليات، حيث أن التطورات التكنولوجية أصبحت ظاهرة يوميه لا يمكن لمنظمة واحدة الإحاطة بها جميعها.

لذلك كان على منظمات الأعمال اعتماد التدرج في تبني التكنولوجيا حيث كان عليها أن تقوم بمراجعة وسائل الاتصال الخاصة بها وبيان كيفية سير عملياتها مقارنة بالتطور الحاصل في مجال الأعمال الإلكترونية للاستفادة من كافة الفرص الممكنة والتي يمكن أن تتحول إلى تهديد لمستقبل المنظمة في حال لم يتم استغلالها بالشكل

الجيد، وتستند هذه الفكرة على مقولة: «إن الزبون على بعد نقرة إلكترونية واحدة من أن يتحول إلى المنظمات المنافسة»، من هنا كان على منظمات الأعمال أن تولي الخدمات الإلكترونية اهتماماً واسعاً لزيادة مقدرتها التنافسية وإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء الإلكترونية، ولعل من أهم الفرص التي يجب على منظمات الأعمال دراسة فوائدها وتكاليفها ومخاطرها هي الانتشار الواسع لشبكات التواصل الاجتماعي وخدمات التجارة عبر الهاتف الخلوي بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الطابع الإخباري والتسويقي والتي تشهد زخم يومي كبير من قبل رواد الإنترنت.

إن التسويق الإلكتروني يعتبر من المفاهيم التي ترتبط بالتجارة الإلكترونية بشكل كبير، وحيث أن التسويق الإلكتروني أثبت فاعليته في الكثير من الدول المتقدمة، يعتبر إعداد خطة للتسويق الإلكتروني من أبرز الأساسيات التي توليها منظمات الأعمال أولوية أساسية وغالبا ما تناط مهام إعداد الخطة بفريق التسويق أو فريق التجارة الإلكترونية، وقد أصبح التسويق الإلكتروني يأخذ حيزا كبيرا من اهتمام العالم سواء كانوا باحثين أو منظمات أو أفراد، حيث بينت آخر الإحصائيات الصادرة عن شركة أوف كوم للبحوث التسويقية (*Ofcoem, 2011*) بأن ٧٩٪ من مستخدمي الإنترنت في بريطانيا قاموا بعمليات شراء في العام ٢٠١٠، وهذا يؤكد على مدى انتشار التسوق الإلكتروني والذي جعل إمكانية الوصول إلى العديد من المنتجات العالمية والمصنعة في دول متعددة في متناول اليد وبمنتهى السهولة والتوفير.

إن أهمية التسويق الإلكتروني تنبع من الحجم الهائل للتبادلات التجارية التي تحصل بواسطة الإنترنت بشكل يومي وفي أنشطة متعددة كما ونوعاً وهي ما يعرف بـ (حجم التبادلات التجارية الإلكترونية) والتي أدت على الجانب الآخر إلى زيادة أهمية البحث في كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة في التبادلات الإلكترونية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الحكومات لما لذلك من أثر مباشر في رفع قدرة منظمات الأعمال على المنافسة في مجال التجارة الإلكترونية المحلية والإقليمية والعالمية.

كما أن دراسة وتحليل العوامل المحيطة بالتسوّق الإلكتروني (*Online Shopping*) يعتبر أحد أهم أولويات المختصين في التسويق سواء كانوا أكاديميين أو ممارسين للتسويق عملياً (*Al-Nawayseh, 2012*)، ففي دراسة قام بها شوينغ (*Cheung et al. 2003*) بين بأنه في العام ٢٠٠١ فقط كان هنالك أكثر من ١٢٠ دراسة حاولت فهم سلوك المستهلكين الذين يرتادون الإنترنت للتسوق وهذا يعكس بلا شك بأن التسويق الإلكتروني يعتبر أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التسويق في العصر الحديث.

ومن هنا فإن العولمة وسهولة دخول الشركات العالمية للأسواق المحلية حتم على منظمات الأعمال على اختلافها العمل على زيادة وتحسين مقدرتها التنافسية، ودراسة كافة الوسائل التي من شأنها زيادة حصتها السوقية وتزيد من فرص توسعها بالإضافة إلى حمايتها من مخاطر الخسارة والخروج من السوق.

كما أن منظمات العصرية يجب أن تتمتع بالنزاهة والموضوعية، وهذه الميزات الأساسية للحوكمة، إذ أن الحوكمة للشركات تعد حجر الزاوية للسلوكيات الأخلاقية.

كما أن إدارة الوقت بالنسبة للمنظمات الحديثة، من الأمور الغاية بالأهمية، إذ أن منظمات العصر أصبح لا غنى عن تفعيل إدارة الوقت بشكل فعال، لما لهُ من كبير الأثر في الانتاجية وتحسين الأداء.

هذا وتلعب الإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً لأي تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات، كذلك تقوم بعملية الربط لفئة المؤثرين بالمنظمة من عملاء ومشترين وعملاء، بهدف الحصول على التغذية العكسية لما تقوم به المنظمة، ومحاولة تعديل وتصحيح سلوكاتها التجارية.

ومن خلال الفصل السابع سيتم الحديث عن إدارة المعرفة، إذ لم تعد المعلومات حكراً على أحد، لا سيما الإدارة العليا التقليدية أو القيادات في المنظمة، فمن المستحيل على هذه القيادات أن تكون على دراية كاملة بكل ما هو متاح و تخفي ما تعرفه عن بقية العاملين في المنظمة.

كما وأصبح التحول إلى منظمات المعرفة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات التقليدية للخروج من عزلتها وانطلاقها والابتعاد عن التكتم عن المعلومات ورفع شعار أساسه الشفافية في العمل، لتصبح المنظمة متفاعلة مع محيطها ومنفتحة تؤمن بالتغيير والتجديد من خلال متابعة ما يستجد في بيئتها المحيطة بالاستعانة بأفراد يسعون للمعرفة.

تقوم المعرفة بالتركيز على عقول وأذهان العاملين، والمتمثلة في المهارات والمعارف التي يمكن أن تحول إلى سلع وخدمات وأساليب عمل جديدة، إذ أن السمة الأساسية في المنافسة في هذا العصر أصبحت قائمة على المعرفة وكيفية إدارتها.

كما أنهُ ومن خلال الفصل الثامن سيتم الحديث عن الحكومة الإلكترونية إذ تهدف الحكومة الالكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز العلاقة الايجابية وتسهيل الاتصال بين الحكومة والمواطنين، وبينها وبين منظمات الأعمال، وبين الحكومة وأجهزتها المختلفة والى توفير تكاليف العمل والوقت المستغرق في انجاز المعاملات وصولا إلى ادارة غير ورقية، الأمر الذي من شأنه ترشيق الإدارة العامة.

ومن خلال هذا الكتاب سيتم الحديث بشكل مفصل عن « الإدارة الإلكترونية الحديثة والتسويق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة » من خلال ثمانية فصول، إذ سيتم الحديث في الفصل الأول عن الإدارة الإلكترونية، كما سيتم التطرق في الفصل الثاني للحديث عن التسويق الإلكتروني، كذلك سيتم الحديث في الفصل الثالث عن الميزة التنافسية، كما سيتم الحديث عن إدارة الوقت في الفصل الرابع، وسيتم الحديث عن الحاكمية المؤسسية في الفصل الخامس، أما الفصل السادس من هذا الكتاب سيتم تخصيصه للحديث عن ريادة الأعمال، وفي الفصل السابع عن إدارة المعرفة، أما الفصل الثامن والأخير عن الحكومة الإلكترونية.

**والله من وراء القصد،،،،**

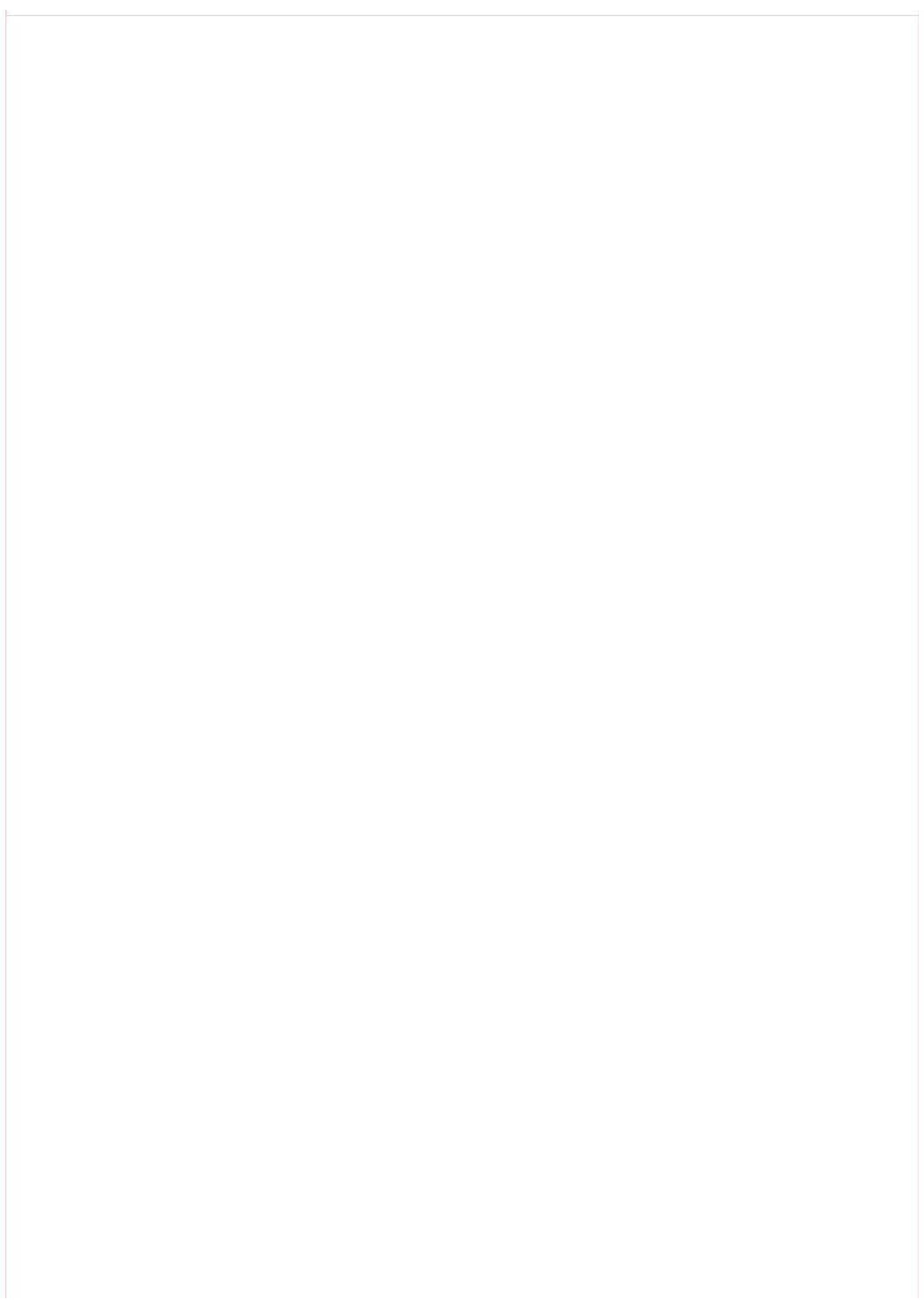
**المؤلفان**

**الدكتور راكز الزعارير**

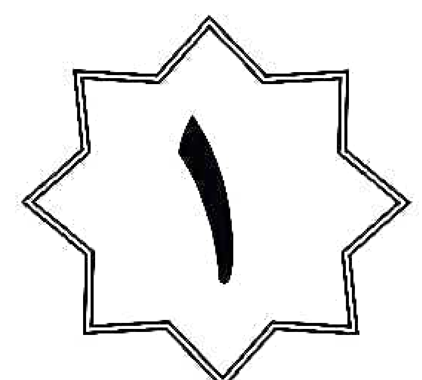
**الأستاذ الدكتور/ غسان الطالب**

## » توصيف مادة الكتاب للطلبة والباحثين:

- تهتم هذه المـادة بتعريف الطلبـة والباحثيـن بالمفاهيم وأساسـيات ونظريات الإدارة الالكترونية للمنظمات العامة والخاصـة بالتركيز على الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني ، والميزة التنافسـية، وإدارة الوقت، والحاكمية المؤسسية، وريادية الأعمال، وإدارة المعرفة، والحكومة الالكترونية، وذلك من خلال دراسة هذه الحقـول الأكاديمية وتطورهـا، وتوضيح لطبيعة التطـورات المتلاحقة في علوم الإدارة ومجتمع منظمات الأعمال لتمكين الطلبة والباحثين من مواكبة هذه الحقول في ظل تطور التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي أصبحت أهم الميزات للتنافسية بين مختلف منظمات الأعمال العامة والخاصة والتي تساهم في استمرار بقاءها، وتطورها في عالم الابداع والتقنية المعاصرة.
- الهدف الرئيسي هو تمكين الطلاب والباحثين معرفة طبيعة خصائص وميزات علم الإدارة الالكترونية للمنظمات، وتطوير قدرتهم علـى تطبيق ذلك في العمل بعد تخرجهم.
- طرق تدريس المادة: الطريقـة التفاعلية التقليدية وضمن مسـاقات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والتسويق.





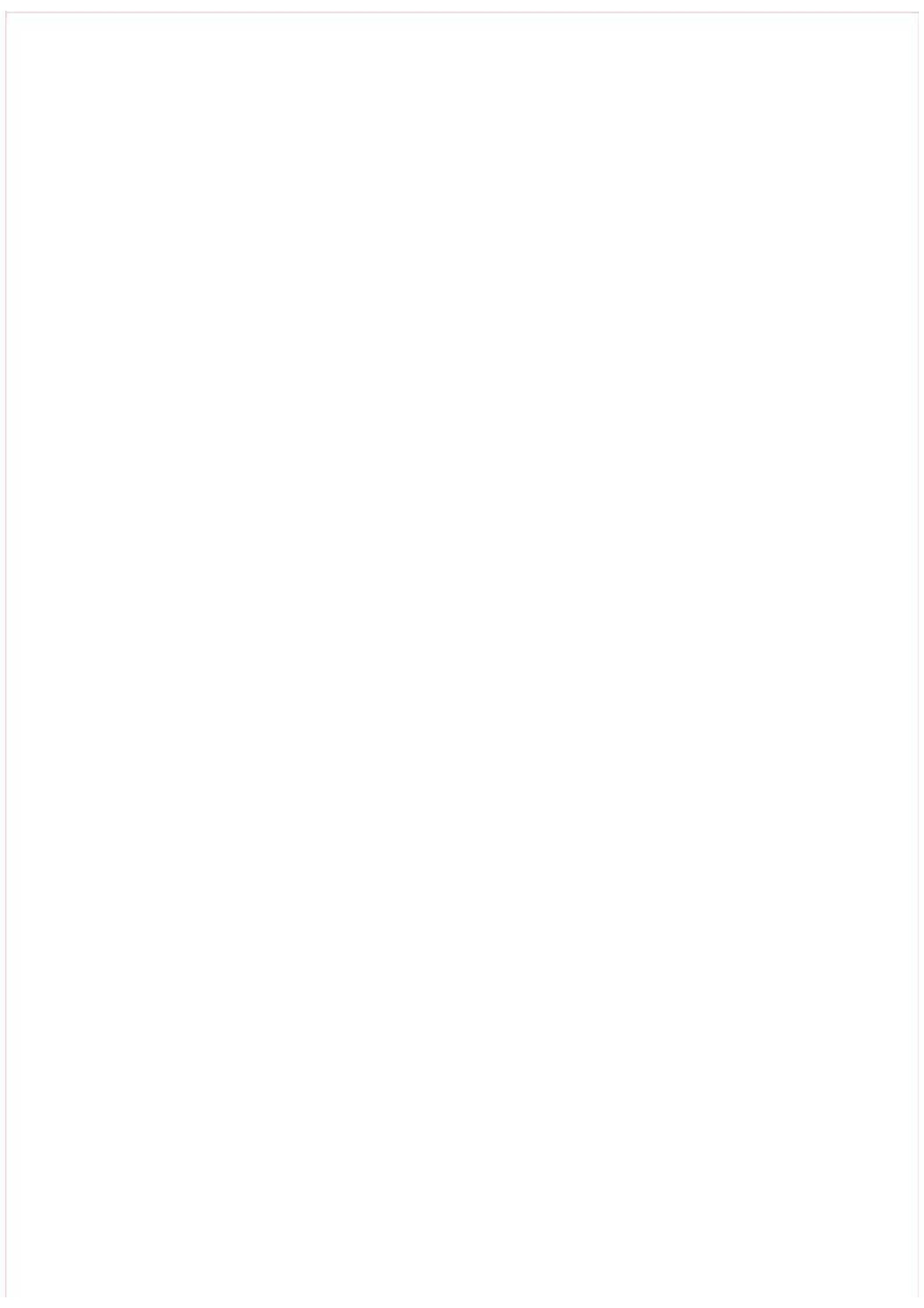



# الفصل الأول

## الإدار الإلكترونيـة

## *(E-management)*





# الفصل الأول

## الإدارة الإلكترونيـة

» **تمهيـد:**

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة اســتراتيجيتها ووظائفها والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط على البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضاً علــى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديــدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية فـي التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلـــى تغيرات عميقة وواسعة فـــي بيئة الأعمال وأســـاليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير. (نجم، ٢٠٠٢)

ولقد ســعت العديد من حكومات الــدول العربيــة والعالمية الولوج إلـــى العامل اللاكتروني بهدف تقديم وإيصـــال المعلومات والخدمات الكترونياً للمســتفيدين فـــي كافة المجـــالات، كمـــا أن دور المؤسســـات الحكومية بشـــكل عام قد انتقـــل من الدور المقنن والمراقب إلـــى دور المساعد والمحفز، وبالتالي فإن الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسات بدأت تأخذ منحاً جديداً يتسم بالشــفافية والسرعة وأعلى درجات الاتقان وقد تم تعزيز ذلك مؤخراً بما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تستخدم تقنيات المعلومات فـي النظم الإدارية للمؤسسات الكبيرة الحكومية على تحســين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأســـاليب وإفراد وتقنيات إدارية، وهذا مما أدى إلـــى ظهور مصطلح (الإدارة الالكترونية) الذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومقننة مسبقاً. (السالمي، ٢٠٠٥)

وتقوم الإدارة الالكترونيـــة بإنجاز الوظائـــف الإدارية من تخطيـــط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات فـــي داخل المنظمة من ناحية، كما تقـــوم بعمليات ربط المنظمة بفئـــة المؤثرين (من موردين، مشـــترين، عملاء، منافســـين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمـــة مع بيئتها من ناحية أخرى. (ياسين، ٢٠٠٥)

كما ان التجارة الالكترونية ليســـت هي التي تحدث تغييراً جذرياً فـــي العمل وإنما القوة المتزايدة المتاحة فـــي ماكينات وأجهزة يزداد حجمها صغراً باستمرار، فالحاسبات الشـــخصية الصغيرة بحجمها الأصغر ووزنها الأخف مقترنة بالقدرة على الاتصال بقاعدة بيانات كونية واحدة وعدد أقل من الحاسبات الخادمة، ساعدت على خفض عدد المعدات وجعل نقل الموظفين والمعدات أسهل. (توفيق، ٢٠٠٣)

ومن أجل الفائدة ســـيتم تقســـيم هذا الفصل إلـــى مجموعة من المحاور وهي على النحو الآتي:

- **أولاً**: مفهوم الإدارة الإلكترونيـة.
- **ثانياً**: تطور الإدارة الالكترونية.
- **ثالثاً**: عناصر الإدارة الالكترونية.
- **رابعاً**: أنظمة الإدارة الالكترونية.
- **خامساً**: أهمية الإدارة الالكترونية.
- **سادساً**: مجالات الإدارة الالكترونيـة.
- **سابعاً**: أسباب التحول على الإدارة الإلكترونية.
- **ثامناً**: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية.
- **تاسعاً**: علامات نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية.
- **عاشراً**: الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونيـة.

- **حادي عشر:** وحدات الإدارة الإلكترونية.
- **ثاني عشر:** محاور تكنولوجيا المعلومات فـي الإدارة.
- **ثالث عشر:** معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **رابع عشر:** تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية فـي الدول والمنظمات.
- **خامس عشر:** كيفية مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية فـي العالـم العربي.
- **سادس عشر:** وظائف الإدارة الإلكترونية.

راجياً أن أوفق فـي عرض هذا الفصل بما يحقق الفائدة العلمية.

## » أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونيـة

من خلال النقاط الآتيـة سيتم عرض مجموعة مختلفة من التعاريف، وهي على النحو الآتي:

١- الإدارة الالكترونية هـي أداء العمليات بيـن مجموعة من الشـركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

(غنيم، أحمد محمد: ٢٠٠٣، ص ٣٠)

٢- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبـادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسـائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر. (هنري، أيم، ٢٠٠٣، ص٣٠)

٣- الإدارة الإلكترونيـة هي عبـارة عن العمليـة الإدارية القائمة علـى الامكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال فـي تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشـركة والآخرين بدون حدود من أجـل تحقيق أهداف الشركة. (نجم، محمد نجمد، ٢٠٠٤: ص ١٢٧)

٤- تعتبـر الإدارة الالكترونيـة منهج حديـث موجه إلـى المنتجات من السـلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصال لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٥: ص١٣٧)

ومن هنا فإننا نستطيع القول بأن الإدارة الالكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شـؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسـائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.

## » ثانياً: تطور الإدارة الالكترونية:

ومن اجل فهم الإدارة الالكترونية فأنا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالآتي:

١-إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطوير الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعد لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر،ومبادئ الإدارة العلمية لفرديك تايور ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة ٢٤-١٩٩٣)، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم من الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصمود الإدارة الالكترونية. (نجم، محمد نجمد، ٢٠٠٤، ١٢٨).

٢-إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وتخطيط التشغيل، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من لخال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.

والانترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الالكترونية ذات أبعاد

تكنولوجيا أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات إنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

(نجم،محمد نجم، ٢٠٠٤: ص١٣٠).

٣- إن الإدارة اللإلكترنية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الالكترونية الواسعة. إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الالكترونية كانت معروفة قل الاستخدام الواسع للانترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة. إلا أن تبادل البيانات الالكتروني مع الانترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع لعاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من لشركات في شبكة الأعمال وكذلك التبادل المفتوح عبر الوب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم.

(نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤: ص١٣١).

٤- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت ي البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى لعاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العلم والوظيفة. وفيما بعد نظرت الإدارة وخاصة السلوكي) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن ان يدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين وكلك بين العملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة.

(نجم، محمد نجم، ٢٠٠٤: ص١٣٢)

### » ثالثاً: عناصر الإدارة الالكترونية:

١- تخفيف حدة المشـــكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.

٢- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من لخال الحاسب الآلي.

٣- الإدارة اللاكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

٤- إدارة بـــلا أوراق حيث تتكون من البريـــد اللإلكتروني والإرشـــيف الإلكتروني والرسائل الصوتية نظم المتابعة الآلية.

٥- إدارة بلا مكان تتمثل فـي الهاتف المحمول الهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التحليلية.

٦- إدارة بلا زمان تستمر (٢٤) ســاعة متواصلة ففكرة الليل النهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان فـــي العامـــل الجديد، فنحن ننام وشـــعوب أخرى تصحو، لذلك لابـــد من العمـــل المتواصل لمدة ٢٤ ســـاعة حتـــى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

٧- إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

### » رابعاً: أنظمة الإدارة الالكترونية:

هناك العديد من الأنظمة الالكترونية اللازمة للإدارة الالكترونية مثل:

١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.

٢- أنظمة الخدمة المتكاملة.

٣- النظم غير التقليدية ومنها:

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم
- النظم الخبيرة والذكية.
- نظم الجودة الشاملة.

- نظم إدارة علاقات العملاء.
- نقاط البيع الالكتروني.

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٥: ص٢١٦)

٥- نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام، ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برامج مساعدة.

## » خامساً: أهمية الإدارة الالكترونية:

يمكن توضيح أهمية الإدارة الالكترونية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى الوطني وذلك من خلال دراسة العنصرين التاليين:

### ١-أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمنظمات:

تيسير الإدارة الالكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار. كما تؤثر الإدارة الالكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها. وتعمل الغدارة الالكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الكترونية جدية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تسهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية. (غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣: ص ٤٤)

**٢-أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى الوطني:**

تتضح أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى الوطني بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، هذا وتتمثل أهم هذه الفرص بالآتي:

(غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣: ص ٩٩)

١- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.

٢- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

٣- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

٤- تدعيم جانب الواردات في الدولة.

٥- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

٦- إيجاد فرص جيدة للعمل الحر.

كما ويورد (*Efraim Turban.. et al., 2002 , p13*) تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

كما و يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على الإرتقاء بالعمل الإداري من صورته التقليدية إلى صورته الحديثة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية بالنقاط الآتية كما أوردها (*Den Wang، 2004; 421-423*):

١- رفع مستوى الكفاءة الإدارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال

الحكومية، والكفاءة نظرياً يمكن ان تتحقق من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة، وهذا يتطلب أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.

٢- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الإدارية

٣- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الحكومي، والشفافية في التعامل، والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات والمساواة..

٤- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات المتمثلة بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها.

٥- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار.

ومن خلال ما تمَّ ذكره آنفاً من أهداف للحكومة الإلكترونية، يتبين بأن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية يمكن أن تندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية كما أوردها (العواملة، نائل، ٢٠٠٠، ص ٢٢) وهي:

أ) **الأهداف المتعلقة بالكفاءة الإدارية:** من حيث زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال والخدمات الحكومية المختلفة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية من خلال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى إنجاز المعاملات والخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

ب) **الأهداف المتعلقة بالمتعاملين مع الأجهزة الحكومية:** حيث من الممكن أن تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها للمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية نفسها، وصولاً إلى خدمة العاملين في الأجهزة الحكومية.

ج) **الأهداف المتعلقة بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي:** حيث أن استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتفعيلها في المنظمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستواها الاقتصادي والخدماتي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واللحاق بالدول المتقدمة في هذا المجال.

## » سادساً: مجالات الإدارة الالكترونيـة:

وعلى الرغم من تعدد مجالات الإدارة الالكترونية، إلا أنه يمكـــن بصفة عامة حصر المجالات الأساسية لهذه الإدارة فـي مجالين أساسيين وهما:

(توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٣).

### ١- إدارة الأعمال الالكترونيـة:

يركز مفهوم إدارة الأعمال الالكترونية بصفة أساسـية على قـدرة منظمات الأعمال على تبـادل كل من الأموال والبضائـع والخدمات وكذلك المعلومات بشـكل الكتروني وسـواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمـال بعضها وبعض، أو بيـن عملائها، أو بينها وبين المنظمـات الحكومية. كما يدخـل ضمن مفهـوم إدارة الأعمـال اللاكترونية كل المنظمات التي تستخدم شبكات الاتصالات الالكترونية فـي إدارة أعمالها وإدارة أعمال موظفيها والربط بينهم، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التأمين الالكترونية والبنوك الالكترونية والمنظمات التجارية وشـركات الطيران والسياحة، كما يذهب البعض إلـى اعتبار الخدمات الحكومية المؤتمتة (أو ما يطلق عليه الحكومـة لالكترونية) ضمن إدارة الأعمال الالكترونية.

### ٢-الإدارة الالكترونيـة للأعمال المعاملات الحكوميـة (الحكومة الالكترونيـة):

ترتكـز الإدارة الاليكترونية للأعمـال الحكومية علـى حقيقة أساسـية تقضي بأن المنظمات الحكوميـة لشعب أساسـاً إلـى أداء مجموعة من الخدمات وإن مجال هذه الإدارة ينصب بصفة رئيسـية على توفير المعلومات وإتاحتها وتبادل الوثائق والمستندات التي تتعلق بأعمال هذه الخدمات. وبالإضافة إلـى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية من لخال اسـتخدام شـبكة الانترنت تتيح الفرصة لتفويـر كل المعلومات عن أنشـطة وخدمات المنظمات الحكومية، وذلك فـي ظـل إطار من التفاعـل بين كل من المرسل والمسـتقبل، الأمر الذي أدى إلـى بناء علاقات جيدة بين كل من العاملين بهذه

المنظمات بعضهم البعض، وكذلك بينهم وبين المستفيدين من خدماتها، ولقد أسهمت الإدارة الالكترونية إسهاماً كبيراً بحيث تعاظم دورها وتفاقم في الآونة الأخيرة في كل مجالات الأعمال الحكومية.

حيث ظهر مصطلح جديد هو» الحكومة الالكترونية» والذي بمقتضاه تم تحويل كل أعمال ومعاملات المنظمات الحكومية مع المواطنين والمنظمات الأخرى إلى صورة الالكترونية متكاملة تعتمد على إطار من الشفافية والوضوح الكاملين لكل ما يتم إنجازه من إجراءات داخل دائرة صنع واتخاذ القرارات.

### » سابعاً: أسباب التحول على الإدارة الإلكترونية

يورد (جوهر، صلاح الدين، ٢٠٠٢) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها:

١- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

٢- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

٣- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

٤- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

٥- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

### » ثامناً: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية:

هذا ويشير (رضوان وحسني حازم ورأفت، ٢٠٠٣) بأن التحول للإدارة الإلكترونية يعتمد على مجموعة من الدواعي والتي من أهمها:

١- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

٢- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات.

٣- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

٤- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

### » تاسعاً: علامات نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية:

كما أن (العلاق، بشير، ٢٠٠٤) يرى بأن نجاح التحول للمؤسسات الإلكترونية معتمد على مجموعة من العوامل التي من أهمها ما يلي:

١- إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.

٢- التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.

٣- انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين والعاملين.

٤- ارتقاء مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية.

٥- التحول إلى المؤسسة المتعلمة.

٦- التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية حقيقية.

إلا أن (القريوتي، محمد، ٢٠٠٦) يرى بأن المتطلبات اللازمة لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية تحت أربعة متطلبات رئيسية وهي كالتالي:

**أولاً: المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:**

١- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة أجهزة الحكومية وإتاحتها للإستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

٢- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات.

٣- توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلي والشبكات والمواقع الإلكترونية.

**ثانياً: المتطلبات الإدارية والبشرية:**

١- توفير الدعم الإداري المساند لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها.

٣- توفير العناصر البشرية المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار: أي الاهتمام بتخطيط وتوظيف العناصر المؤهلة. (العواملة، نائل ٢٠٠٢).

**ثالثاً: المتطلبات التشريعية والقانونية:**

١- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية. (العواملة، نائل، ٢٠٠٠).

٢- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلائم وطبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية.

٣- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

## » عاشراً: الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على إحداث العديد من الآثار والأبعاد المترتبة جراء التحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الإلكترونية. وتتفاوت نسبة هذه الآثار والتي ليست بمجملها آثاراً إيجابية بل هنالك آثار وأبعاد سلبية تندرج تحت تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن هذه الآثار ما يلي:

أولاً: **الآثار الإدارية والتنظيمية**: وتشمل هذهِ الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الادارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة. وهذا يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال. أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلية مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو حكومة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية. (العواملة، ٢٠٠٠).

**ثانياً: الآثار السياسية والاجتماعية:** وتتمثل هذهِ الآثار بمجمل الإنعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة بالجانبين الاجتماعي والسياسي. وهنا تبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، وتوسع السلطة الرقابية للحكومة، وأمان المعلومات وسريتها، والتغيير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم. (العواملة، نائل، ٢٠٠٠).

إن تطبيقات الإدارة الإلكترونية المعتمدة على التقنية الحديثة، وتبادل المعلومات، وجمعها وتحديثها ونقلها وتبادلها، وإتاحتها لأكبر عدد من المستفيدين، يمكن ان تهدد حياة المواطنين الخاصة وحرياتهم، خاصة إذا تم استخدام تلك المعلومات لغايات وأغراض معينة دون علم أصحابها أو موافقتهم وما يترتب على ذلك من تصدعات اجتماعية في حياة الأفراد.

إن الاعتماد على الاتصال عن بُعد، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أنفسهم يؤدي إلى فقدان إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية والتي من الممكن أن تنشأ في أماكن العمل.

**ثالثاً: الآثار الاقتصادية والمالية:** توجد أثار اقتصادية ومالية عديدة ومترابطة للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية. ومن الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بكلفة أقل، وتشمل الكلفة المالية المباشرة، والكلف الأخرى على المستفيدين من الخدمات العامة وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحول الإلكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي أنه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواحٍ مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواحٍ أخرى. وقد تميل هذهِ التكلفة على الارتفاع في الأمد

القصير ويؤمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك ان تنفيذ متطلبات التحول نحو الحكمة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة لتنفق على بناء نظم المعلومات والتكنولوجيا بشقها المادي (*Hardware*) وشقها البرامجي (*Software*) والذي يشمل البرمجيات ونظم التشغيل والربط المعلوماتي وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة وما إلى ذلك من استحداث وإصدار قوانين وتشريعات أمنية للحفاظ على أمن وسرية المعلومات والخدمات المقدمة. (العواملة، نائل، ٢٠٠٠).

رابعاً: **الآثار التكنولوجية**: من المتوقع أن يؤدي التحول نحو الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجي التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال. ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية بحيث تتلائم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيداً من الاستثمار في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي. (العواملة، ٢٠٠٢).

### » حادي عشر: وحدات الإدارة الإلكترونية:

ويسهب (العلاق، بشير، ٢٠٠٤) قائلاً بأن وحدات الإدارة الإلكترونية تتطلب الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة أن يتضمن التنظيم الإداري لهذه المنظمات العديد من الوحدات الآتية:

١- إدارة قواعد البيانات والمعرفة إلكترونياً.

٢- إدارة الدعم التقني.

٣- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

ومن أجل زيادة الفائدة سيتم إلقاء الضوء على كل مفردة بإيجاز، إذ يمكـــن إجمالها على النحو الآتي:

**١-إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً:**

تسـعى هذه الإدارات إلــى الاهتمام بصفة أساسـية بتجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات والتي تتوفـر أمامها من مصادرها الإلكترونية المختلفــة والمتعددة، ثم تقوم بتحليلها للاسـتفادة منها بأفضل طريقة ممكنة، الأمر الذي يترتب عليه صنع اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفاعلية.

**٢-إدارة الدعم التقني للعميل:**

تهتم هذه الإدارة بصفة أساسـية بمساعدة العملاء خلال قيامهم بالتجوال فـي مقر أعمال المنظمة على شـبكة الاتصالات الإلكترونية، وذلك لمواجهـة والقضاء على كل المشـكلات والعقبات التي تواجههم، ويتم ذلك عن طريق المحادثـات النصية التي تتم عبر هذه الشـبكات الإلكترونية مع هؤلاء العملاء، ومن خلال ذلـك فإن المنظمة تحتفظ بعملائها ولا تفقدهم.

**٣-إدارة علاقات العملاء إلكترونياً:**

يتمثل الهدف الأساسـي لهذه الإدارة فـي المحافظة على وجـود أفضل العلاقات للمنظمة مع عملائها، كما تسـعى أيضاً إلـى زيادة الزيادات التي يقوم بها هؤلاء العملاء إل موقع المنظمة على شـبكات الاتصـالات الإلكترونية، هذا وكمثال آخـر فإن الإدارة الإلكترونية للمنظمـات المعاصرة تحتاج وتتطلب أيضاً ضـرورة تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية لديها إلى العمل وفقاً للنظم الإلكترونية.

وتتمثل أهم هذه الوحـدات الإدارية فيما يلي: (-إدارة الشـراء، وإدارة البيع و إدارة الحسابات وإدارة الإعلان والترويج).

## » ثاني عشر: محاور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة:

وتمثل وجهة (*Laudon Kenneth C... et..al, 2000, p 89*) بأن تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تؤدي أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم، بما لها من قدرة على تسريع إيقاع التجديد، في دورة العمل والإنتاج، كما تعد أداة للتفاعل الجماعي الخاص بالمعرفة، وكذا زيادة تبادل المعرفة. وتتجلى قدرة المؤسسات على الإدارة الفعلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبنية الأساسية المناسبة لدعم العمليات واتخاذ القرار وعمليات التخاطب والتوصل عن طريق المحور الآتية:

١- دعم العمليات: والذي يتمثل في تجهيز البرمجيات والتجهيزات وشبكات الاتصالات والخبرة الفنية لتوجيه وقيادة العمال لضمان قيام العاملين الأقل تأهيلاً بطريقة متجانسة وبكفاءة عالية ولتحسين فاعليات العمليات.

٢- دعم استمرارية الأعمال: والتي تركز على استخدام البرمجيات والتجهيزات والشبكات والخبرة المتوافرة لتسهيل إدارة الأعمال والعاملين عبر الوظائف في المؤسسة وخارجها.

٣- الدعم الإداري: والذي يشمل البرمجيات والتجهيزات وشبكات الاتصال والقدرات التي تساعد على صنع القرار، وتسهل مراقبة وتحليل قضايا الأعمال الداخلية والخارجية الخاصة بتبادل المعرفة كما تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة حقيقية يمكنها أن تحدث تغييراً جوهرياً في التعليم والتعلم بمختلف مراحله وأنواعه، فالتعليم هو القاعدة الأساسية للتنمية والشرط اللازم لاستمرارها، وإذا كان جوهر التعليم في الماضي هو نقل المعرفة من جيل إلى آخر، فمهمته اليوم هي تنمية المهارات والقدرات التي تتيح للأفراد اكتساب المعرفة بالاعتماد على أنفسهم وتمكنهم من مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها. كما يجب أيضاً أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المهارات الأساسية التالية:

- مهارات المعــارف التقنية: مثــل تقنية المعلومات فــي الحاسـبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلــى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية كل فــي مجال تخصصه التطبيقي.
- مهارات الاتصال الفعــال مع الآخرين: حيــث يتطلب هــذا الأمر ضرورة تأســيس علاقات عمل جديدة من خلال اســتخدام جميع أنواع الاتصالات سوءا كانت مكتوبة أو شفوية.
- مهارات إداريــة: وهي تتضمن مهــارات تحفيز الأفراد الآخريــن بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلــى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

كما يعتمد أيضــاً التطبيق الكــفء والفعــال للتوجيه الإلكترونــي بالمنظمات المعاصرة على استخدام شــبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت وبحيث يتم إنجــاز وتنفيــذ كل عمليات التوجيــه، حيث يقوم المديــرون بالاتصال بمرؤوسيهم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم فــي العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

## » ثالث عشر: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يشــير (غنيم، احمد، ٢٠٠٤) بأنه يوجد مجموعــة عوامل تعيق مــن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحد من جني ثمارها، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- التحول مــن العمــل الإداري التقليدي اليــدوي إلــى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعنــي بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية العودة إلـى نقطة البداية وفقدان السرية فــي المعاملات، بل هذا التحول سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، الخوف من التغيير من قبل المسئولين والموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلـى النظام الإلكتروني.

٢- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي).

٣- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

٤- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

٥- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.

٦- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.

٧- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.

٨- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.

٩- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

١٠- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً محوراً يدفع للتغيير.

كما يورد (الفار، إبراهيم، ٢٠٠٠) معوقات أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في الآتي:

١- الخوف من التغيير.

٢- تداخل المسئوليات وضعف التنسيق.

٣- غياب التشريعات المناسبة.

٤- نقص الاعتمادات المالية.

٥- قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.

٦- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

٧- تفور وسائل الاتصالات المناسبة.

٨- معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية..

## » رابع عشر: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول والمنظمات:

هناك العديد من التحديات التي يمكــن أن تواجهها الــدول والمنظمات عند قيامها بتطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها والدخول إلـى عالمها، وتتمثل أهم هذه التحديات كما يراها (السعيد، جمعة، ٢٠٠٠) بالآتي:

١- التحديات اللغوية.

٢- التحديات الثقافية.

٣- التحديات القانونية.

٤- التحديات التكنولوجية.

٥- التحديات البشرية.

٦- التحديات الإدارية.

ومن زيادة الفائدة سيتم توضيح هذه التحديات بإيجاز بالآتي:

١- **التحديات اللغوية**: إذ تظهر هذه التحديات بصفة أساسية فــي وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكــن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلـى الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها إنجاز أعمال ومعاملات الغدارة الإلكترونية.

٢- **التحديات الثقافية**: تتمثل هذه التحديات الثقافية بصفة رئيسية فـي وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعملاء فـي كثير من دول العالم، حيث توجد الكثير من الأشياء التي يمكـن اعتبارها بمثابة مسلمات أساسية فـي المجتمعات الشرقية والتي لا تعتبر كذلك فـي المجتمعات الغربية:

أ- ارتفاع نسبة أمية الحاسوب والأمية التقليدية.

ب- إعاقات اللغة.

ج- أنشطة تعليمية غير متطورة.

٣- **التحديات القانونية**: تختلف القوانين اختلافاً كبيراً من دولة إلى دولة أخرى، وبناءاً على ذلك فإن الدول والمنظمات التي تسعى على تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية لديها تجد نفسها تتعامل مع قوانين متعددة قد تختلف مع قوانينها الخاصة بها، كما تجسد نفسها تعمل في ظل قوانين قد يتعارض بعضها مع البعض. ومن هذه التحديات (قلة المعرفة بالأمور القانونية وقلة أجهزة الخدمات المالية وقلة في القوانين لحماية المستهلك).

٤- **التحديات التكنولوجية**: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استخدام شبكات متقدمة للاتصالات الإلكترونية، كما يتطلب أيضاً ضرورة ميكنة كل الأعمال والمعاملات والمهام بالدول والمنظمات التي تسعى إلى هذا التطبيق، ويفرض ذلك تحديات جسيمة عليها لنجاح وفاعلية هذا التطبيق، أولها سهولة المعلومات (البنية التحتية) وثانيها ضعف اتصال الشبكات وآخرها ضعف الحالة التكنولوجية.

٥- **التحديات البشرية**: يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول والمنظمات خاصة في الدول النامية المختلفة العديد من التحديات منها عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجالات هذه الإدارة وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملتها.

٦- **التحديات الإدارية**: تتخذ بعض الدول والمنظمات وخاصة في الدول النامية والمتخلفة بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً العمل بها وإدارة أعمالها ومعاملتها. ومما لا شك فيه فإن هذه الأساليب التقليدية والعقيمة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد أساساً على ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقية وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية.

### » خامس عشر: كيفية مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية في العالم العربي:

ويقترح (شلباية وجابر وأبو مغلي، مراد وماهر ووائل، ٢٠٠٢: ص ٢٢) بأنه يجب مواجهة تحديات البنية التحتية الإلكترونية عن طريق مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- القدرة على التوسع والانكماش الفوري لكي تدعم متطلبات العمل للتماشي مع المتغيرات.

٢- الدقة لكي تدعم الاعتماد والجودة.

٣- الأمان لكي تضمن الخصوصية.

٤- المرونة التكنولوجية وتحسين أداء الاستثمارات المتوفرة.

٥- النظم المفتوحة لضمان تحسين سرعة بناء البرنامج.

٦- التقيد بالمقاييس لتكون منفذ فعّال.

٧- سهولة الدخول لتواصل جميع أفراد المجتمع.

### » سادس عشر: وظائف الإدارة الإلكترونية:

يبين (ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٥) بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حُزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات.

ولذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها. كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما

في ذلك بنية وعلاقات واتصالات التنظيم الإداري. لهذا فإن الحديث عن وظائف للإدارة الإلكترونية يجب أن يبدأ من نسيان المفاهيم التقليدية للوظيفة الإدارية، ويجب أن يبدأ من نسيان النظريات التنظيمية من هرمية، وتنظيم وظيفي، ومركزية، واتصالات عمودية وأفقية، وتفويض للسلطات إلى غير ذلك من مبادئ النظرية التنظيمية التقليدية معاً.

إذ يتطلب موضوع تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرامجيات المعلومات والاتصالات.

وهذه التغيرات التي انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية كما يوردها (*Gadde* *Lars-Erik.. et.al. 2000, p 184*) تتمثل بالآتي:

**١- الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكة.**

إذ أن من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من الانتشار والمركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

**٢- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية:**

تستطيع الإدارة الإلكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات إدارية تحتوي على مكونات ذكية مهمة مثل (قاعدة بيانات ذكية، وقاعدة نماذج ذكية وبرمجيات ذكية للتنقيب عن البيانات) وذلك لتشكيل أبعاد وعلاقات جديدة فيما بينها. أي أن بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

**٣- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية:**

تعتبر نظم المعالجة الفورية تطويراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثا مستمراً للبيانات، وإنتاجاً مستمراً للمعلومات فضلاً عن ذلك تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر.

**٤- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة:**

إن مفهوم الميزة النسبية سائداً لفترة طويلة ومصاحباً للمنافسة التقليدية والأساليب القديمة في العمل الإداري. لكن مع المزايا التي تتيحها الإدارة لا سيما توفير قدرات تقديم الخدمة الممتازة بصورة فورية وبالوقت الحقيقي للمستفيدين والفئات الأخرى ذات المصلحة لم يعد هذا المفهوم كافياً لحاجات الإدارة وقواعد لعبة المنافسة الجديدة.

كما أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية ذكرها (غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٣، ص٧٢) ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- **التخطيط الالكتروني**: يعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز على النواحي التفصيلية، كما تصبح القرارات مركزية بحيث يتم اتخاذها في أعلا المستويات الإدارية بالمنظمة.

ويعتمد أيضاً التخطيط الالكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل والت تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام

شبكات الاتصالات اللالكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضاً في ظل الثورة الالكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنضم دعم القرارات، ولنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، حيث أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات الآلية يؤمنون بأن عصر المعلومات قد ولى وانتهى وحل محله عصر المعرفة، بحيث أصبح الاتجاه لان نحو تنظيم قواعد للمعرفة وكذلك بناء مجتمعات لهذه المعرفة.

٢- **التنظيم الالكتروني**: يعتمد التنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يتترب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضاً المسافات بين الإدارة العليا والعاملين،مما يؤدي إلى وجو صعوبات في التنسيق وتتعقد عمليات الاتصال، ولذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى التفرطح، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة.

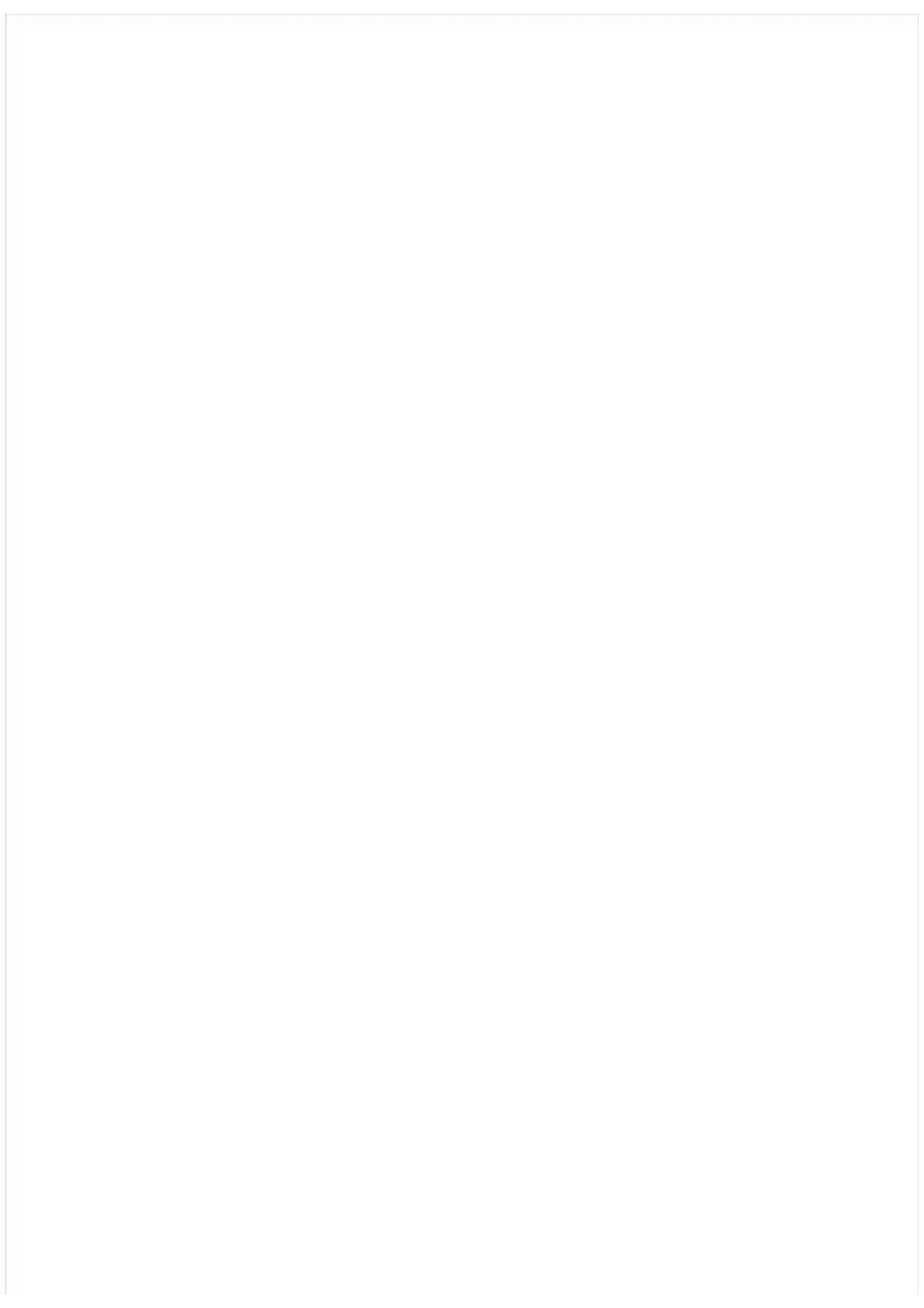
٣- **التوجيه الالكتروني**: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه اللاكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود "القيادات الالكترونية" والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف لديناميكية أو العمل على تحقيقها. هذا ولا بدأ، يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الالكترونية،كما لابد عليهم أيضاً من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه. ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على

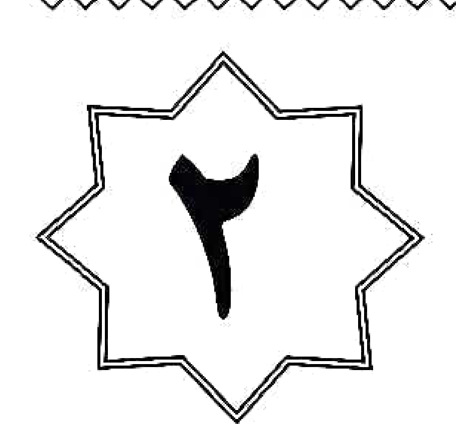
شبكات الاتصالات الالكترونية، وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعـال بطريقة الالكترونية مـع الأفراد الآخريـن، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

٤- **الرقابـة الالكترونية:** يعتمـد التطبيق الكـفء والفعـال للرقابـة الالكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتباره كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسـم بالكفـاءة الفعالية، وكذلك تحديد السـلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة.

كما تتم المراقبة الالكترونية لأعمال وأنشـطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الالكترونية، تلك التي تختلف فـي طبيعتها وجوهرا عن أساليب الرقابة التقليدية. وبالإضافة إلـى ذلك فإن التطبيق الكفء والفعال للرقابة الالكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضاً ضرورة تخفيض مسـتويات الرقابة والمراجعـة وذلك باعتبار أن الإفراط فـي أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي فإن المنظمات اللاكترونية تسـعى إلـى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية فـي حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقـط وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.

***



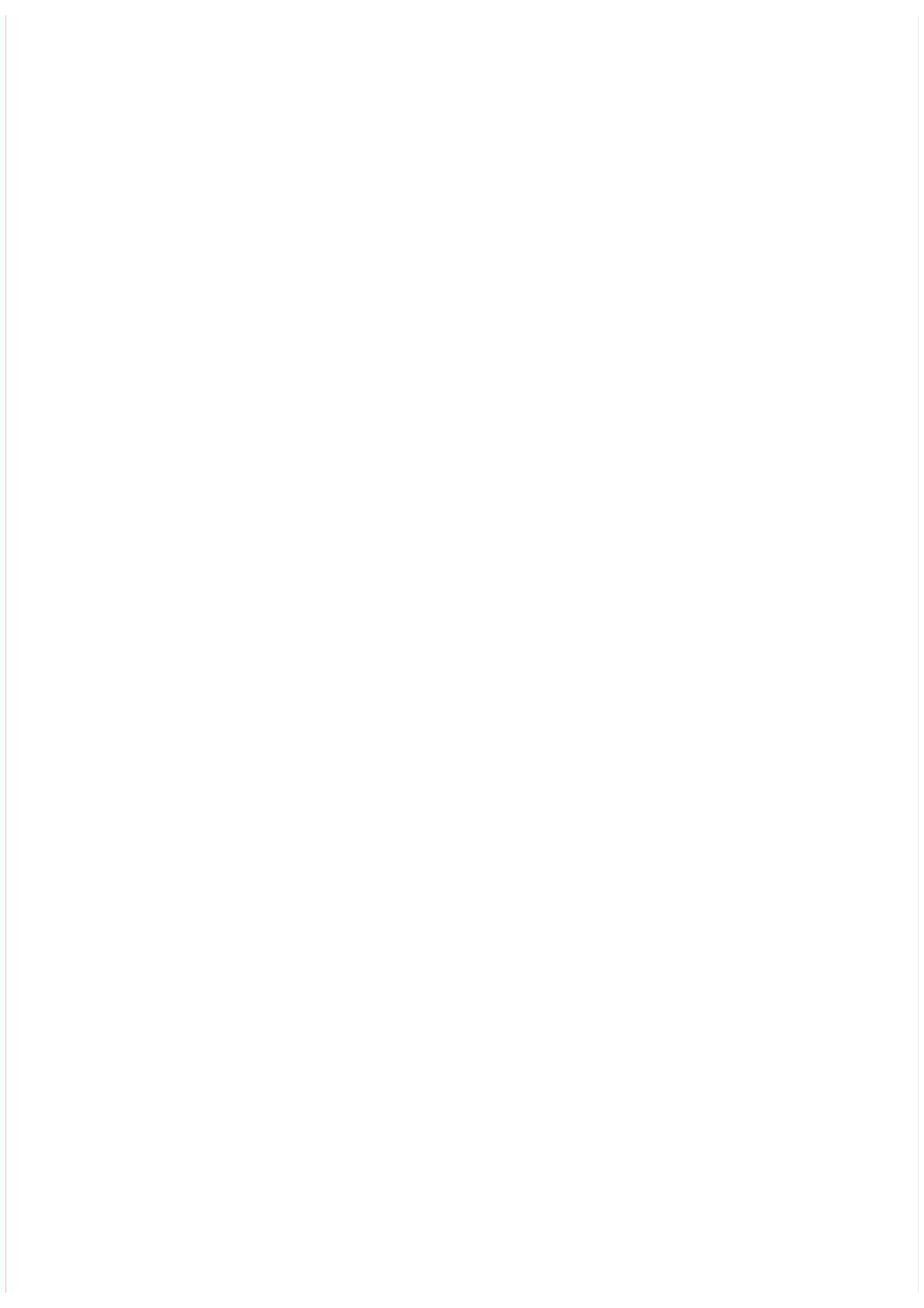



# الفصل الثاني

## التسويق الإلكتروني

## (E-marketing)





# الفصل الثاني

## التسويق الإلكتروني

» **تمهيد:**

إن التســويق الإلكتروني يعتبر من المفاهيم التي ترتبط بالتجارة الإلكترونية بشــكل كبير، وحيث أن التســويق الإلكتروني أثبت فاعليته فــي الكثير من الدول المتقدمة، يعتبر إعداد خطة للتســويق الإلكتروني من أبرز الأساسيات التي توليها منظمات الأعمال أولوية أساســية وغالبا ما تناط مهام إعداد الخطة بفريق التســويق أو فريق التجــارة الإلكترونية، وقد أصبح التســويق الإلكتروني يأخذ حيزا كبيرا من اهتمام العالم ســواء كانوا باحثين أو منظمات أو أفراد، حيث بينــت آخر الإحصائيات الصادرة عن شــركة أوف كوم للبحوث التسويقية (*Ofcoem, 2011*) بأن ٧٩٪ من مستخدمي الإنترنت فـي بريطانيا قاموا بعمليات شراء فــي العام ٢٠١٠، وهذا يؤكد على مدى انتشار التســوق الإلكتروني والذي جعل إمكانية الوصول إلـى العديد من المنتجات العالمية والمصنعة فـي دول متعددة فـي متناول اليد وبمنتهى السهولة والتوفير.

إن أهمية التســويق الإلكتروني تنبع من الحجم الهائل للتبــادلات التجارية التي تحصل بواسطة الإنترنت بشكل يومي وفي أنشطة متعددة كما ونوعاً وهي ما يعرف بـ (حجم التبادلات التجارية الإلكترونية) والتي أدت على الجانب الآخر إلـى زيادة أهمية البحث في كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة فــي التبادلات الإلكترونية ســواء على مســتوى الأفــراد أو المنظمات أو الحكومات لما لذلك من أثر مباشر فــي رفع قدرة منظمات الأعمال على المنافسة فـي مجال التجارة الإلكترونية المحلية والإقليمية والعالمية (*Constantinide, 2004*).

كما أن دراســة وتحليــل العوامــل المحيطة بالتســوّق الإلكترونــي (*Online Shopping*) يعتبر أحد أهم أولويات المختصين فــي التسويق سواء كانوا أكاديميين

أو ممارسين للتسويق عملياً (*Al-Nawayseh, 2012*)، ففي دراسة قام بها شوينغ (*Cheung et al. 2003*) بين بأنه في العام ٢٠٠١ فقط كان هنالك أكثر من ١٢٠ دراسة حاولت فهم سلوك المستهلكين الذين يرتادون الإنترنت للتسوق وهذا يعكس بلا شك بأن التسويق الإلكتروني يعتبر أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التسويق في العصر الحديث.

ومن هنا فإن العولمة وسهولة دخول الشركات العالمية للأسواق المحلية حتم على منظمات الأعمال على اختلافها العمل على زيادة وتحسين مقدرتها التنافسية، ودراسة كافة الوسائل التي من شأنها زيادة حصتها السوقية وتزيد من فرص توسعها بالإضافة إلى حمايتها من مخاطر الخسارة والخروج من السوق.

وتعتبر المؤسسات المالية وخصوصا المصارف من منظمات الإعمال الرائدة التي تبنت ووفرت خدمات التسوق الإلكترونية في وقت مبكر، حيث وفرت العديد من البنوك العالمية والمحلية خدمات الكترونية واسعة للزبائن حسب اختياراتهم وتفضيلاتهم فمثلا بعض الزبائن يفضل استخدام الانترنت من حاسبه الشخصي وبريده الإلكتروني فيما يفضل آخرون استخدام الهاتف الخلوي لتلك الغايات، فمثلا يعتبر بنك الـ (*HSBC*) رائداً في توفير خدمات الكترونية إعلانية وأخرى تتعلق بالتقارير الدورية التي يتم تزويدها للزبائن (*Chaffey, 2011*).

هذا وسيتم تخصيص هذا الفصل للحديث عن التسويق الإلكتروني بشكل مفصل.

### « مفهوم ونشأة التسويق الإلكتروني:

إن مفهوم التسويق الإلكتروني بدأ ينتشر في العديد من قطاعات الأعمال، ولعل القطاع المصرفي من أبرزها حيث يتوفر في هذا القطاع الإمكانات المادية والتكنولوجية الحديثة التي ترفع من مستوى قدرة هذا القطاع على مواكبة المستجدات لتوفير ما هو أسهل وأكثر أمناً لكافة العملاء سواء أفراداً أو منظمات أو حكومات.

"يعتبر التسويق الإلكتروي المصرفي أحد مجالات المعرفة التسويقية حديثة العهد كما أن مجالات الكتابة فيها رائدة وقد نما هذا المجال بصورة متسارعة أسهم فيها التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال الالكتروني المترابطة بها " (معلا، ٢٠١٤، ص ٢٠).

كما أصبح التسويق الإلكتروني يلعب دوراً محورياً في العمليات المصرفية، إذ جعل إدارات المصارف تدرك أهمية ومستقبل التسويق الالكتروني وآثاره المباشرة على تطور ونجاح مؤسساتهم.

فتحديات العصر الحديث تقتضي على منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية العمل لمواكبة ما توصلت إليه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة، حيث أن العالمية وإلكترونية الأعمال فتحت الأسواق العالمية وبدأت المنافسة تأخذ شكلاً أكثر حدة بحيث يستطيع العملاء على اختلاف أماكنهم الموازنة بين الخدمات المقدمة إليهم أوالتحول لمنظمات أخرى تقدم لهم خدمات أفضل بكل سهولة ويسر، من هنا كان لابد من رصد التسويق الإلكتروني بمفهومه وأبعاده وأهدافه وأهميته وتحدياته وهذا ما سنقوم بتقديمه في هذا الجزء من الدراسة.

أما نشأة التسويق الإلكتروني فتعود إلى الثورة المعلوماتية الإلكترونية التي جعلت منظمات الأعمال تتسابق في توظيف كل جديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحقق منافع على مستويات متعددة كأن تزيد من مقدرتها التنافسية من خلال التواصل مع السوق والعملاء بشكل دوري وفعال، وقد بينت شركة فوريست للأبحاث (*Forest Research, 2013*) بأن مستوى الإنفاق على التسويق الإلكتروني كان في العام ١٩٩٤ يساوي صفر وانتقل إلى ٣٠٠ مليون دولار في العام ١٩٩٥ و وصل إلى ٢٠٠ بليون دولار في نهاية العام ٢٠١٢، ويعتبر مصطلح التسويق الإلكتروني من أهم المصطلحات التي ترد ضمن الأعمال الإلكترونية كالتجارة الإلكترونية، وقد اختلفت التطبيقات التي من خلالها تم توظيف تقنيات التسويق الإلكتروني، كما اختلفت الأطر التي عرف من خلالها الباحثون التسويق الإلكتروني، وفي ما يلي نورد أبرز هذه المفاهيم:

التسويق الإلكتروني وسيلة لإقناع العميل بالشراء وتسهل عليه الجهد والوقت ومشقة الوصول إلـى المنتج المطلوب، ويعتبر التسويق الإلكتروني وسيلة جديدة دخلت على المستهلك ومفيدة للشراء بأسهل طريقة وتوفر عليهم مشقة الزحام إلـى المحلات التجارية ويمكن للتسويق عبر الإنترنت من إجراء الحوار البيعي بين الشركة والعميل من خلال طرح المنتجات عبر الإنترنت. وتتم طريقة الدفع بوسائل كثيرة مثل الفيزا كارد / الماستر كارد أو وسائل أخرى. (العلاق، ٢٠٠٤، ٤٣).

يتأثر التسويق الإلكتروني بطريقة عرض السلع ويختلف الإقبال من العملاء على السلعة في الإنترنت من شخص إلـى آخر وفقاً لصفاته الشخصية من خلال الجنس، ذكر أم أنثى، والمستوى التعليمي له دور فعال وكبير حيث أن الشخص المتعلم قد يشتري من الإنترنت بعكس الشخص غير المتعلم وليس له خلفية عن الإنترنت أو الشراء عبره، والمستوى التعليمي مهم جداً لأنه يعبر عن ثقافة المستهلك. كما أن الاهتمام بالعمل الإلكتروني مهم كما يبينه (العلاق، ٢٠٠٤، ٢١) لأن ذلك يؤدي إلـى:

١- زيادة حدة المنافسة.

٢- زوال الحدود السياسية والاقتصادية.

٣- زيادة انتشار البيانات والمعلومات للمنظمات والمستهلكين.

والتسويق الإلكتروني يعرف بأنه قدرة منظمات الأعمال (بما يشمل المصارف التقليدية والإسلامية) على إدارة التفاعل بين المنظمات والعملاء اعتماداً على تكنولوجيا الإنترنت والتقنيات الرقمية بما يحقق الأهداف التسويقية للمنظمة.

من هنا نجد بأن العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التسويق الإلكتروني تتكون مما يلي:

١- تحقيق الأهداف التسويقية.

٢- التفاعل مع العملاء الحاليين والمستقبلين.

٣- استخدام مختلف وسائل التكنولوجيا والاتصالات.

٤- شمول نشاطات تسويقية مختلفة داخل وخارج المنظمة.

» **تعريف التسويق الإلكتروني:**

يقصد بالتسويق الإلكتروني على أنه " تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار والتوزيع والترويج" (نصير: ٢٠٠٥)

ويقصد به أيضاً ": إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك من قطاع البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة: (أبو فارة، ٢٠٠٤، ١٣٥)

كما يعرفه (العلاق، ٢٠٠٢) بأنه: " عبارة عن استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الأهداف التسويقية". (العلاق، ٢٠٠٢، ١٩)

- عرف (*Chaffey, 2011, 417*) التسويق الإلكتروني على أنه "تحقيق الأهداف التسويقية من خلال استخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية"، وقد بين بأنه يختلف عن مفهوم التسويق بواسطة الإنترنت (*Internet Marketing*) حيث بين بأن التسويق بواسطة الانترنت يعتبر إحد وسائل التسويق التي تستخدم مع الوسائل التقليدية الأخرى، كما بين بأن التسويق الإلكتروني يأخذ جانباً أكثر أهمية وشمولاً".
- وقد بين (أبو فارة، ٢٠٠٩، ص١٠٩) بأن التسويق الإلكتروني يعني:" إدارة التفاعل بين المنظمة و المستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الالكتروني تعتمد أساسا على تكنولوجيات الانترنت وعملية التسويق الالكتروني لا تركز فقط على بيع المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب و المستهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر".
- في حين بين فضيلة (٢٠١٠) بأن التسويق الإلكتروني هو "تطبيق الانترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الأهداف التسويقية".

- كما عرفها كل من ستاريوس وفورســت بأنها (*Strauss & Frost, 2001, p23*) اســتخدام البيانات الإلكترونية للتخطيــط وتنفيذ النشــاطات المتعلقة بالتوزيع والتســعير وتوفير الخدمات والمنتجات بما يشــبع حاجــات الزبائن وبما يحقق أهداف المنظمة.

كما ويعرف التســويق الإلكتروني بأنه " اســتخدام التكنولوجيــا والانترنت لتحقيق المنافع التي يمكـــن ان تحقق للمستهلك من خلال التعرف على المنتجات عبر الوسائل الالكترونية وســرعة وصول المنتجات من أي مــكان بالعالم وهي وســيلة لتقليل الجهد والوقت والتكلفة على العميل.

كما أن التســويق الإلكتروني يقلــل تكلفة الحصول على المعرفة بعكس الشــخص الذي يقصد محل معين وقد يكون بعيد جداً عن المنطقة للحصول على الخدمة فالتســويق الإلكتروني يكســر المســافات الجغرافية، ويقلل أيضاً الوقت والجهد ويهتم أيضاً بتوزيع الرسائل بتكلفة قليلة، على سبيل المثال من خلال البريد الإلكتروني.

**» استراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني:**

تتمثل اســتراتيجية التســويق المصرفي الالكترونــي بتقديم الخدمــات المصرفية الالكترونية عن طريــق الشــبكة العنكبوتية الدوليــة الانترنت كقناة تســويقية جديدة لها خصائصها الفريــده المميزه لها عن بقيــة القنوات الاتصالية الاخرى التي تمتاز بالســرعة وانخفاض التكاليف، وقد عبرت اســتراتيجية التســويق الالكتروني عــن عملية التحول من السوق المكاني (*market place*) إلـــى الســوق الفضائي (*market space*) والتسوق الفضائي والكتالوج الالكتروني (اسماعيل، شاكر، ٢٠١٠، ص ٧)

وإن اســتراتيجية التسويق المصرفي الإلكتروني فـــي المصارف الإسلامية يجب أن تقوم على استخدام واستثمار شبكة الانترنت وقنوات التواصل الاجتماعي الأخرى كوسائل تســويقية لها خصائصها المتجددة والمتغيرة بشكل ســريع ومتطور، وأنه لابد

من ترجمة هذه الاستراتيجية إلى خطط فعلية قابلة للتطبيق بشكل سهل ويحقق الأهداف في تذليل العقبات والتخوفات التي تواجه العملاء وتحفزهم على اسخدام هذه الوسائل في عملياتهم المصرفية مع المصارف بشكل عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص الإسلامية.

### » ميزات التسويق الإلكتروني:

يتضمن التسويق الإلكتروني خصائص وميزات عديدة جعلت من استخدامه ذات فائدة وأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وقد بينت العديد من الدراسات (فضيلة، ٢٠١٠) (اسماعيل،شاكر،٢٠٠٧) و (*Chaffey, 2011, 425-430*) بأن أهم ميزات التسويق الإلكترونية تتمثل في مايلي:

١- قابلية الإرسال الموجة: إن تعدد قنوات الاتصال في ظل الثورة التكنولوجية، سهلت على المنظمات التواصل مع زبائنها، وتستطيع المنظمة التأكد من رضا الزبائن بطرق كثيرة تتميز بالسهولة واليسر حيث لم تكن وسائل الاتصال هذه متاحة للمنظمات بهذا المستوى من التقنية في أي وقت مضى.

٢- **التنوع**: يوفر التسويق الإلكتروني فرصة تسويق خدمات ومنتجات متنوعة ومتعددة في نفس الوقت وبذات الوسائل.

٣- **التفاعلية**: وتمنح هذه الميزة الفرصة للعملاء للتواصل المباشر مع المنظمات والتعبير بكل حرية عن كافة متطلباتهم واحتياجاتهم.

٤- **الذاكرة والتخزين**: تعطي هذه الميزة المنظمة القدرة على تخزين البيانات واستراجاعها بكل سهولة ويسر في أي وقت، مع إمكانية حفظ كافة التفاصيل المتعلقة بكافة الزبائن وتفضيلاتهم.

٥- **الرقابة**: تعطي المستهلك مساحة وحرية أكبر في ايضاح البيانات المتعلقة به في حال شراء منتجات معينة والتعليق إيجاباً أو سلباً على السلعة التي اشتراها، حيث يستطيع المستهلك أن يختار البيانات التي يريد التصريح بها.

٦- **قابلية الوصول:** تتيح الفرصة لكافة الأفراد المتصلين بشبكة الإنترنت للاستفادة من كافة الخدمات التسويقية الإلكترونية التي تقدمها المنظمات، دون تحمل عناء التسوق التقليدي وتحدياته الزمانية والمكانية والاقتصادية.

٧- **المرونة:** يوفر التسويق الإلكتروني عملية تفاعل المنظمات مع عملائها بمرونة عاليه من حيث الوسائل والوقت والمحتوى الخاص بالاتصال.

٨- **الابتكار:** يتيح التسويق الإلكتروني الفرصة أمام منظمات الأعمال البحث عن وسائل وتطبيقات جديدة لتلبي احتياجات العملاء الجديدة ومعرفة متطلباتهم المختلفة.

٩- **انخفاض التكاليف:** إن استخدام شبكة الانترنت عمل على خفض التكاليف التسويقية وعلى الحد من العوائق ومصاريف التنقل وإلى السرعة في الأداء وفي الوصول إلى عملاء المؤسسات المصرفية.

١٠- **جودة خدمة العملاء:** إن جودة الخدمات المصرفية التي تقدم عبر الانترنت وسرعة وصول هذه الخدمة قللت كثيراً من تكاليف وجهد العملاء ووقتهم للذهاب إلى موقع المصرف للحصول على الخدمة المصرفية.

١١- **مساعدة العميل:** وفرت خدمة الانترنت لعملاء المصارف خدمة المقارنة والمفاضلة بين الخيارات الكثيرة المنافسة أمام العملاء واتخاذ القرار بالاختيار.

١٢- **زيادة الانتاجية:** وذلك من خلال الاهتمام بالاسئلة الموجهة من قبل العملاء للمصرف عبر موقعه الإلكتروني والإجابة عليها.

١٣- **مبادلة المعلومات:** يعمل التسويق الالكتروني على تسهيل مبادلة المعلومات بين المعنيين وتعديلها في الوقت المناسب والرقابة عليها..

١٤- **مراعاة المصارف احتياجات العملاء من خلال التسويق الإلكتروني:** وذلك حسب متطلباتهم واحتياجاتهم ومواءمة هذه الخدمات لمختلف شرائح ومستويات العملاء.

ومما سبق يتبين بأن ميزات التســويق الالكتروني لم تعد محصورة فقط فيما سبق من نقاط لا بل ان هناك ميزات يصعب حصرها، لكن يمكــن إجمالها بأن التســويق الالكتروني أصبح أكبر نقلة نوعية فـي عالم التجارة والتسويق لا يمكـن التراجع عنه لا بل أن هناك جهوداً متواصلة لتطوير هذه التقنية بشكل أفضل وأكثر شفافية وآمناً ويسراً وسهولة على العملاء.

**« وسائل وتطبيقات وعمليات التسويق الالكتروني عبر الانترنت:**

لقد بين العديد من الباحثين بأن هناك مجموعة من الأدوات والوسائل الأساسية التي تستخدم فـــي تسويق الخدمات عبر الانترنت (رضوان، هشــام ٢٠١٠، إسماعيل، شاكر ٢٠١٠) (*Adler,M. 2010*) وهي كما يلي:

**الأدوات والوسائل:**

١- **الموقع الالكترونـــي**: الموقع الالكتروني أداة ترويج مؤثــرة لمنظمات الأعمال، ويحتاج الموقع إلـــى ترويج فعال حتى ينجح فـــي أداء وظائفه بصورة فاعلة، ومن الأشياء التي يجب أن يتم الاهتمام بها عند تصميم المواقع الإلكترونية هي: سهولة الاستخدام، وضوح وتميز التصميم.

٢- **البريد الالكتروني**: يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة فعّالة وسريعة، كما يعتبر بديل للرســائل الورقية، ويتميز البريد الإلكتروني بإمكانية توجيهه دون أي وساطات، وتعتبــر قوائم البريــد الإلكترونـــي المتعددة وســيلة اتصال مؤثــرة لمنظمات الأعمال (*Herbst, 2002, p.166*)، كما يمكـــن اســتخدام البريد الالكتروني فـــي العمليات المصرفية لإرسال الوثائق المطلوب إلحاقها بالرسائل أو استلام الوثائق المطلوب استلامها.

٣- **محركات البحث**: محركات البحث من أهم الوســائل التي يمكـــن من خلالها إيجاد ملايين المواقع الإلكترونية والوصول إليها فقط من خلال نقرة واحدة على الرابط، وتهتم محركات البحث مثل جوجــل (*Google*) بتطوير خدماتها بحيث

تحلل المقصود بما يبحث عنه مستخدم الإنترنت وتوفر له كافة الاحتمالات القريبة إلى احتياجاته، وهنا يمكن لمنظمات الأعمال أن تستفيد من هذه المحركات من خلال جعل موقعها من المواقع التي يمكن عرضها بسهولة عند البحث في المحركات.

٤- **المجلات الالكترونية:** تهتم المجلات الإلكترونية في مواضيع محددة، قد لا تكون متوفره لعامة الناس، ولكن بعض الشركات التي تصدر هذه المجلات تحتفظ بقوائم البريد الإلكتروني للعملاء الذين لديهم الرغبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بمتطلباتهم، وهنا تظهر أهمية الإعلان والتواجد في مثل هذه الإصدارات الموجهة لزبائن محددين من ذوي الإهتمام وقد بينت العديد من الدراسات أن مثل هذه الوسائل تساهم في تسهل وبناء علاقات جيدة مع العملاء لإطلاعهم بشكل دوري على كل ما هو جديد.

٥- **حملات التسويق الإلكترونية:** يعتبر البريد الإلكتروني من الوسائل التي تعتمدها منظمات الأعمال بكثافة عالية لحملات تسويقية، كما أن هنالك شركات متخصصة تقوم بإرسال ألاف الإيميلات يوميا للترويج لمنتجات مختلفة، وقد أدى انتشار هذه الوسيلة بشكل كبير إلى الحد من تأثيرها، فعندما يقوم المستخدم بالإطلاع على بريده الإلكتروني ليجد مئات الإيميلات الترويجية سيقوم بحذفها بشكل مباشر دون الإطلاع عليه، من هنا يجب على المسوقين دراسة العوامل المؤثرة على الاستجابة لمثل هذه الإيميلات.

٦- **الإعلان الإلكتروني المبوب:** والذي توفره بعض المواقع الإلكترونية التي تتميز بزيارة عدد كبير من المستخدمين يوميا كالمواقع الإخبارية والترفيهية، وتختلف الطرق التي توفرها المواقع للإعلان فمنها ما يقتضي دفع عمولة مقابل الشراء أو مقابل زيارة الموقع الإلكتروني للشركة المعلنة فقط، أو مقابل نشر العلامة التجارية.

ومن السمات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإعلان الإلكتروني ما يلي حسب ما ورد في التقرير الخاص بشركة (*Global Millennia Marketing, 2002*):

- يجب أن يكون عنوان الإعلان ملفت للانتباه.
- يجب أن يكون بسيط بحيث تصل فكرة الإعلان بسهولة.
- يجب أن تكون محفزة على القيام بفعل ككلمة (اضغط).
- يجب أن يتم تحميل الموقع الذي يشير إليه الإعلان بسرعة.
- يجب أن يكون موقع الإعلان في صفحة الموقع الإلكتروني مناسب للمستخدم لملاحظته ومتابعته.

وبناء على ما سبق يتبين بأنه يجب على إدارات القطاع المصرفي أن تحيط بكل ما هو جديد من وسائل وأدوات تواصل الكترونية حديثة وأن توفر الكوادر التي تمتلك الخبرة الكافية في استخدام كافة هذه الأساليب والوسائل المستخدمة في التسويق الالكتروني مع التركيز على ما هو أكثر فاعلية وكفاءة بالنسبة لها وللمستخدمين، حتى تبقى هذه المنظمات المصرفية وخاصة الإسلامية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة وتبقى خدماتها في نفس مستوى خدمات المصارف الأخرى.

### » عمليات ووسائل الدفع المصرفي الإلكتروني:

أوضح (عبد الحميد، ٢٠١٠، أبو فارة، ٢٠٠٩) بأن المصارف الإلكترونية تقدم خدماتها وفق التقنيات الإلكترونية لعملائها وأهم هذه الوسائل والخدمات ما يلي:

١- **النقود الإلكترونية**: يعتبر النقد الإلكتروني وسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني تتم بالتوافق بين العميل والبنك بحيث يفوض العميل البنك ويعهد إليه بتولي كافة التحويلات الخاصة بالعميل من حساباته، وبذلك يقوم البنك بسداد التزامات العميل، ويتم تداولها من خلال شبكة الانترنت (الهاتف النقال المصرفي، أوامر الدفع المصرفية، خدمات المقاصة الإلكترونية، الانترنت المصرفي).

٢- **المحافظ الإلكترونية**: تقدم المحفظة الإلكترونية خدمة تشبه الوظيفة التي تقدمها المحفظة المادية ويتم فيها ومن خلالها تخزين آمن لبيانات بطاقات الائتمان والتقيد الإلكتروني والبطاقات أو النقود البلاستيكية بالإضافة إلى الهوية الشخصية وتقدم هذه المعلومات من خلال المحفظة على موقع فحص البيانات، ومن أهم هذه المحافظ (محفظة باسبورت ميكروسوفت).

٣- **البطاقات البلاستيكية**: إن تعدد البطاقات البلاستيكية دفعت كثيراً من البائعين إلى تطوير هذه البطاقات إلى بطاقات ذكية، ويتم استخدام هذه البطاقات من خلال آلات الصراف الذاتي (*ATM*) حيث عملت هذه البطاقات على تسهيل وتحسين الخدمة المصرفية للعملاء خلال (٢٤) ساعة وخلال العطل، وتنقسم هذه البطاقات إلى ما يلي:

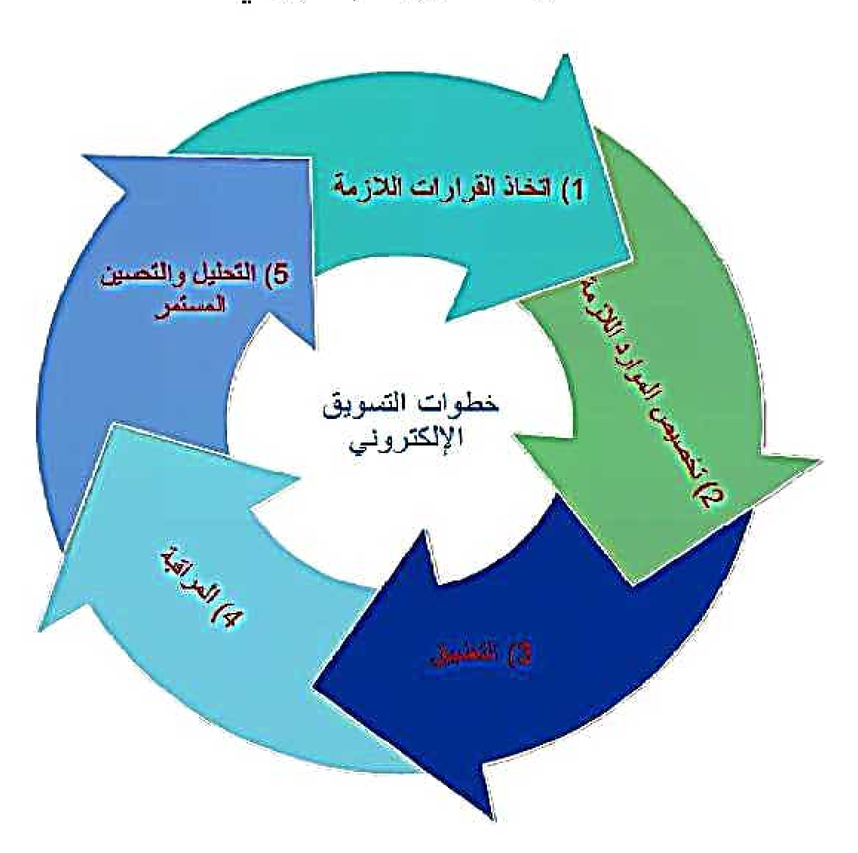
- **بطاقات الدفع** (***Debt Cards***): وهي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل، وتميز بأنها توفر الوقت والجهد للعملاء وكذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها.
- **بطاقات الائتمان** (***Credit Cards***): وهي البطاقات التي تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، وهي تسمح لحاملها بشراء الخدمات على أن تدفع قيمة هذه المشتريات آجلاً وعادة تكون هذه البطاقات محددة بسقف معين للمبالغ السمموح بها ويجب ان تسدد هذه المبالغ بتاريخ معين، وإذا تأخر التسديد فإن ذلك يرتب فوائد على المستخدم (العميل) (ومن هذه البطاقات بطاقات (الفيزا، المساستر كارد، أمريكان اكسبرس).
- **بطاقات الصرف الشهري**: وهي بطاقات يتم من خلالها الشراء بأجل ولكن يجب سداد قيمة المشتريات من خلالها خلال شهر واحد.
- **شيكات الضمان**: ويتم استخدامها كبطاقات دفع وبدأت هذه في بريطانيا في محاولة من البنوك لجذب العملاء، كما أن الشيكات الإلكترونية ترسل من قبل العميل إلى مستحقي الدفع ويتم تقديمه للبنك ويسجل لحساب حامل الشيك وهو موازي للشيك التقليدي.

- **الهاتف المصرفي**: أصبح الهاتف النقال من الوسـائل التي يتم استخدامها من قبل العملاء لتنفيذ عملياتهم المصرفية بكل يسـر وسـهولة من خلال الهاتف، وذلك على مدار السـاعة وكذلك إعلام العملاء عـن جميع العمليات التـي تتم على حساباتهم.

### » خطوات التسويق الإلكتروني

اسـتنادا للعديد مـن الدراسـات (*Viktor, 2010; Vejmola, 2010;Jay Conrad; 2009*) فإن هنالك خمسـة خطوات أساسية موضحة فـي الشـكل التالي تمثل التسويق الإلكتروني ونوضحها كما يلي:

**خطوات التسويق الإلكتروني**



١- **اتخاذ القـــرارات:** إن اتخاذ القـــرارات التي تعنى بتوظيف التســـويق الإلكتروني كإستراتيجية تسويق فـــي المنظمة تعتبر من أولى خطوات تبني واعتماد التسويق الإلكتروني، وهنا يتم بناء إســـتراتيجية مبدأيه مقسمة إلـــى مجموعة من المهام بحيث تجيب هذه الاستراتيجية عن الأسئلة التالية:

- تحليل الوضع الراهن:
  - ماهو الوضع الراهن للنشاطات التسويقية فـي المنظمة؟
- تحديد الأهداف:
  - ماهي مجموعة الأهداف المراد تحقيقها؟
- إيجاد الفئة المستهدفة:
  - من هم العملاء المتوقعين؟
- إيجاد موقع (مركز) فـي السوق:
  - هل هنالك أي ثغرات فـي السوق يمكـن استغلالها؟
- تحقيق الفائدة للفئة المستهدفة:
  - ماهي الفائدة المتحققة لعميل المنظمة والتي تتميز عن المنافسين ؟
- تحديد هوية المنظمة:
  - ماهي الصورة التي تسعى المنظمة من خلالها الوصول للعالم ؟
- تحديد الوسائل والطرق التسويقية المناسبة:
  - ماهي الوسائل والطرق والأدوات الخاصة بالتسويق الإلكتروني والتي ترغب المنظمة باستخدامها ؟
- تخطيط الميزانية:
  - كيف ســيتم تقســيم الميزانية المخصصة للتســويق الإلكترونــي على كافة النشاطات والمهام ؟

٢- **توزيع الموارد:** إن عملية تخصيص الموارد المتوفرة للأنشطة والمهام المختلفة تعتبر من الأمور الهامة لنجاح أي خطة، وفي ما يتعلق بالتسويق الإلكتروني فلابد من توزيع كافة الموارد ســواء كانت التكنولوجية، أو المادية، أو المتعلقة بالقوى البشرية حســب خبراتهم ومهاراتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، ويمكن أخذ عاملين أساســيين بعين الاعتبار عند توزيع الموارد وهمــا الوقت اللازم لإنجاز المهمة، ومدى توفر المورد أو صلاحيته.

٣- **التنفيذ:** إن عملية التنفيذ تعتبر محور التسويق الإلكتروني والتي تمثل الجانب الحقيقي والعملي من التســويق حيث يتم بناء المنهج الذي ســيتم من خلاله تنفيذ التســويق الإلكترونــي، كما يتم جمــع كافة المعلومــات اللازمة حول الأســواق المســتهدف وتفضيلات العملاء، وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتحقيق التفاعــل الفعلي مــع العملاء، وهنــا يجب أن يكون لــدى المنظمة القدرات الكاملة على الاســتجابة الســريعة ورصد كافــة المتغيرات التي من شأنها رفع مستوى أداء التسويق الإلكتروني.

٤- **المراقبة:** إن عملية التنفيذ ترتبط بشــكل مباشــر بالقياس والمراقبة والتي تعطي مؤشــر مباشــر على مدى نجاح العمليات المختلفة للنشاطات المتضمنة فــي التســويق الإلكتروني، حيث أنه بدون المعلومات التي يتــم رصدها خلال هذه المرحلة لا يمكــن تحليل المخرجات، مــن هنا يجب علــى المنظمة أن تقوم باختيار أفضل وسائل المراقبة التي تساعدها على الوصول إلــى نتائج صحيحة.

٥- **التحليــل والتطويــر:** بعد أن يتم جمــع كافــة المعلومات المناســبة والملائمة لأغراض التحليــل، يقوم فريق مختص فــي المنظمة بتحليــل النتائج، وتقديم توصيات وخيارات خاصــة بتطوير أســاليب العمل الحاليــة، وتحديد أهداف جديدة أو توسيع الأهداف الحالية لزيادة مســتوى النتائج المتحققة من التسويق الإلكتروني على مستوى المنظمة.

وبناءً على ما سبق يستنتج بأن دورة عملية التسويق الالكتروني مترابطة بخطواتها بشكل ديناميكي ومستمر وعليه فإن أهم هذه الخطوات هي التي تقيس النتائج للنشاط التسويقي ومقارنة ذلك بالأهداف الموضوعة ثم دراستها بما يحقق تعظيم إيجابيات وتخفيف السلبيات.

### » إيجابيات التسويق الإلكتروني:

لقد بين (*Vejmola, 2010*) بأن هنالك سبعة مزايا إيجابيه للتسويق الإلكتروني نلخصها كما يلي:

١- **القدرة على الاستهداف المحدد**: وذلك لاننا من خلال الانترنت نستطيع الوصول إلى مجموعات محددة من العملاء المهتمين لمنتجات أو خدمات محددة، بل يمكن توجيه الرسالة التسويقية إلى أفراد لهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم الخاصة.

وهذا يتيح لمنظمات الأعمال فهم الزبائن وتخصيص (*Customization*) منتجات أو خدمات تناسبهم.

٢- **الرقابة والقياس**: إن التسويق الإلكتروني يقدم معلومات دقيقة عن عدد المستجيبين وكيفية الاستجابة، وهنالك بعض التقنيات التكنولوجية التي توفر فرصة الإطلاع على عدد زائري الموقع الإلكتروني، كما يمكن أيضا تحديد عدد من مشاهد الإعلان وقام بزيارة الموقع الذي عرض الإعلان، وبالتالي فإن وسائل التحليل الإلكترونية توفر إحصائيات عالية المستوى يمكن من خلالها معرفة نسبة المشاهدة يوميا أو حتى على مدار الساعة.

٣- **التفاعل بين المنظمة والعملاء**: التسويق عبر الإنترنت قلل من بعض السلبيات للتجارة العالمية وأتاح إمكانية التواصل الحقيقي والفعال بين المنظمة أينما كانت والعميل أينما كان، ويمكن للعميل التعبير عن رضاه لمستوى الخدمة

أو جودة المنتج، أن التســويق الإلكتروني يتميز على ما يقدمه التسويق التقليدي للمنظمة والعملاء فرصة الاقتراب أكثر لمعرفــة اهتمامات الطرفين، ولهذا تعتبر طبيعة التواصل على الإنترنت ثنائية الاتجاه بيــن المنظمة والعميل وتوفر فرصة التفاعل البناء بين الشركة وعملائها.

٤- **التعددية**: تستطيع المنظمة من خلال الانترنت أن تصل إلــى أسواقها وعملائها المســتهدفين، وهذا من الإيجابيات الهامة التي توفــر المعلومات للمنظمة التي توظفها لرسم استراتيجياتها المستقبلة.

٥- **الفاعلية**: تكلفة التسويق على الإنترنت تتميز بطريقة الدفع عن طريق فعل محدد (*Pay Per Action*) ويتــم الدفــع عندما يقــوم العميل بالضغــط على الإعلان الخاص بالمنظمة، وعند اســتجابة المســتخدم المســتهدف، وعليه فإن ميزانية التسويق الإلكتروني مقارنة بالتسويق التقليدي غير مكلفة.

٦- **التأثير والوصول العالمي**: الانترنت وسيلة تصل من خلالها إلــى كافة المواقع فــي العالم مع وجود محددات بسيطة.

٧- **التوفر (الإتاحة)**: النشاطات والفعاليات على الإنترنت لا تتوقف على مدار اليوم وعلى مدار الإسبوع ومدار السنة وليلاً ونهاراً.

هذا ويتبيــن بأن أهم مــا يميز التســويق الاكتروني ســهولة جمــع المعلومات عن العملاء واهتماماتهم والأســواق الأكثر جاذبية وتلبي رغبات العملاء يتم الحصول عليها وقياسها وتحليلها بكل سهولة ويســر ودقة مما يســاعد إدارة المنظمة على وضع الخطط والاســتراتيجيات الكفيلة بالوصول إلــى جهات ومجموعات محددة أو جمهور العلماء وقياس مدى استجابتهم للمنتج ومتابعة التغذية العكســية والمراجعة من قبل الزبائن على المنتجات بالإضافة إلــى متابعة خدمــات المنتجات بعد البيع للعمــلاء من خلال توفير سهولة الاتصال مع المنظمة وأقسام الصيانة المختصة بالمنتجات.

## » سلبيات التسويق الإلكتروني:

بين (*Viktor, 2010*) بأن أهم السلبيات التي ترافق التسويق الإلكتروني هي كما يلي:

١- **انخفاض مستوى الثقة**: الناس ينظرون إلى الإنترنت كوسيلة ثانوية للشراء، ولا يزال الكثير من منظمات الأعمال تفضل التعامل مع قنوات التسويق التقليدية في مشترياتها، ويتخوف عدد من المستهلكين من التسوق عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإنه من المتوقع أن المخاوف ستتقلص في المستقبل مع الاستعمال والانتشار الكبير للانترنت.

٢- **إن مستخدمي الإنترنت لا يمثلون كافة الناس**: بعض الفئات بالكاد يمكنهم الوصول إلى وسائل التكنولوجيا المختلفة، وهنالك مجموعه هامة من العملاء المستهدفين من كبار السن، ومعظمهم ليس لديهم ثقافة الانترنت أو رغبة في التعامل مع الإنترنت.

٣- **ضعف في التسويق على المستوى المحلي**: هناك العديد من المفارقات في عالم الانترنت. منها أنه في بعض الأحيان من السهل أن تحقق منظمة ما النجاح في الأسواق العالمية من خلال التسويق الإلكتروني، وبنفس الوقت لا تستطيع أن تحقق نجاحا مثيلاً في سوقها المحلي وجذب العملاء المحليين. ولهذا السبب يعتبر التسويق التقليدي وسيله هامة لتغطية هذا القصور في التسويق الإلكتروني.

ويتبين بأن هذه السلبيات هي نتاج طبيعي لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت وأن هذه السلبيات لا تشكل عوائق خاصة أمام أجيال الشباب والأجيال القادمة التي أصبحت ثقافة الانترنت من مكونات ثقافتها وشخصيتها، وبالتالي فإن التطور والتغير الهائل في الثقافة والتعليم يعمل بقوة لصالح التوسع أكثر وأكبر لثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت.

## » الصور المختلفة للتسويق الإلكتروني:

يأخذ التسويق الإلكتروني صور مختلفة نوضحها في المصفوفة التالية:

**مصفوفة صور التسويق الإلكتروني**

| من/ إلى | الحكومة (G) | شركة (B) | مستهلك (C) |
|---|---|---|---|
| حكومة | *G2G* | *G2B* | *G2C* |
| شركة | *B2G* | *B2B* | *B2C* |
| مستهلك | *C2G* | *C2B* | *C2C* |

والتي نوضحها في مايلي (*Chaffey, 2011, 26*):

١- **التسويق الإلكتروني بين منظمة ومستهلك(*(Business-to-Consumer (B2C)*:**
ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني من أهم الأنواع والذي تحاول من خلاله المنظمة الوصول للأفراد المستهلكين ليصبحوا عملاء لديها.

٢- **التسويق الإلكتروني بين منظمة ومنظمة (*(Business-to-Business (B2B)*:**
ويشمل هذا النوع التبادلات التجارية والمعلوماتية الإلكترونية بين منظمة أعمال ومنظمة أعمال أخرى.

٣- **التسويق الإلكتروني بين منظمة وحكومة (*(Business-to-Government (B2G)*:**
التسويق الإلكتروني بين منظمة أعمال والحكومة والتي قد يتخللها التغذية الراجعة من منظمات الأعمال للجهات الحكومية على الخدمات التي توفرها.

٤- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومستهلك *(Consumer -to-Consumer (C2C))*:**
ويعبر هذا النوع من التسويق الإلكتروني عن التبادلات بين مستهلك ومستهلك أخر كالمواقع الإلكترونية التي توفر القدرة لبيع منتجات لديهم لمستخدمين آخرين.

٥- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومنظمة *(Consumer -to-Business (C2B))*:**
التبادلات التجارية والمعلوماتية بين مستهلك ومنظمة أعمال أخرى، ويشمل ذلك التغذية الراجعة من العملاء لمنظمات الأعمال.

٦- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك وحكومة *(Consumer -to-Government (C2G))*:**
التبادلات التجارية والمعلوماتية والتغذية الراجعة بين المستهلكين والحكومة.

٧- **التسويق الإلكتروني بين الحكومة والمستهلك *(Government -to-Consumer (G2C))*:**
ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيها بما توفره الحكومة الإلكترونية من خدمات ومعلومات للمواطنين على اعتبارهم عملاء، كما تشمل تبادلات الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة.

٨- **التسويق الإلكتروني بين الحكومة ومنظمة *(Government -to-Business (G2B))*:**
ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيها بما توفره الحكومة الإلكترونية من خدمات ومعلومات لمنظمات الأعمال، كما تشمل التعليمات والتبادلات الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة التي تزودها لمنظمات الأعمال.

٩- **التسويق الإلكتروني بين حكومة وحكومة أخرى *(Government-to-Government (G2G))*:**
التسويق الإلكتروني بين حكومة وحكومة أخرى أو جهة حكومية مع جهة حكومية أخرى، بما يشمل تبادل المعلومات والخدمات سواء الداخلية أو الخارجية.

### » آثار التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي (*Marketing Mix*):

لا شك بأن التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني يتفقان في الهدف والمنتج أو الخدمة التي يروجان لها ولكن يختلفان في الكيفية والأسلوب والوسائل المستخدمة، وقد بينت العديد من الدراسات بأن التسويق الإلكتروني قد أثر على التسويق التقليدي من خلال تأثيره على مكونات المزيج التسويقي والمعروفة بالـ (*P's: Product, Price, Promotion, Place 4*) " وهي العناصر الأساسية للمزيج التسويقي (طالب، وآخرون، ٢٠٠٩):

١- **أثر التسويق الإلكتروني على المنتج:** يعتبر المنتج العنصر الأهم في المزيج التسويقي والذي تدور حوله الرسالة التسويقية، وقد أثر التسويق الإلكتروني بشكل كبير على المنتجات بحيث ساهم في ظهور منتجات جديدة بشكل كبير، كما ساهم التسويق الإلكتروني في تطوير المنتج بشكل سريع اعتمادا على التغذية الراجعة من العملاء، وأدى التسويق الإلكتروني إلى انتصار ما يعرف بالتخصيص (*Customization*) والذي يمكن للعميل من خلاله الحصول على منتج مصمم خصيصا له حسب تفضيلاته.

٢- **أثر التسويق الإلكتروني على التسعير:** السعر هو أحد مكونات المزيج التسويقي كما ذكرنا أعلاه ذلك أن السعر ينعكس من خلال التكاليف وهامش الربحية، وحيث أثر التسويق الإلكتروني على تكاليف كل من التوزيع و الترويج فلا بد له بشكل مباشر أن يؤثر على التسعير من حيث القيمة، كما يؤثر التسويق الإلكتروني على التسعير من حيث الكيف بأن السعر يجب أن يكون منافسا في الأسواق الإلكترونية التي يطرح فيها المنتج، حيث أن امكانية المقارنة في السعر أصبحت متاحة وفي غاية السهولة بالنسبة للزبائن على اختلاف فئاتهم.

٣- **أثر التسويق الإلكتروني على الترويج:** يستخدم التسويق الإلكتروني بشكل مكثف كأداة فعالة جدا في الترويج، كما أعطى التسويق الإلكتروني إمكانية تخصيص الرسالة التسويقية إلى أهداف وفئات محددة، وقد أثر التسويق الإلكتروني على كيفية الإعلان، تكلفة الإعلان، سرعة تصميم العنوان، فاعلية العنوان في الوصول مباشرة إلى الشركة المعلنة، وأخيرا محتوى الرسالة التسويقية.

٤- **أثر التسويق الإلكتروني على التوزيع:** يعتبر التوزيع من العناصر المكلفة في المزيج التسويقي، وقد أُثر التسويق الإلكتروني على تكلفة أنشطة التوزيع بحيث اختصرها قدر الإمكان، حيث نجد بأن المسافة بين الشركة المنتجة أو المزودة بالخدمة والمستفيد النهائي أصبحت أقرب، حيث مكن التسويق الإلكتروني المنظمة والعميل من إلغاء الكثير من الوسطاء والذين كان وجودهم يؤثر على سعر المنتج أو الخدمة النهائي، كما يؤثر بشكل ملحوظ على هامش ربحية المنظمة، كما جاء تأثير التسويق الإلكتروني واضحا على التوزيع من حيث الكيفية والسرية والوقت اللازم وامكانية التتبع.

هذا ويشير إلى أنه بالرغم من توافق الأهداف للتسويق الاكتروني والتقليدي، إلا أن التسويق الالكتروني نقل علم التسويق إلى ما أصبح يعرف بالتسويق الحديث الذي ليس لنشاطه ومكانه حدود جغرافية أو حواجز سياسية أو محضورات مادية.

## » متطلبات التسويق الإلكتروني:

تلعب متطلبات التسويق الإلكتروني دوراً هاما في إمكانية اعتماد التسويق الإلكتروني، وانتشاره في مجتمع ما وقد بين العديد من الباحثين مثل هذه المتطلبات (السقا، ٢٠٠٠، حماد، ٢٠٠٩، أبو فارة، ٢٠٠٩، عبد الحميد، ٢٠١٠، برهان، خطاب، ٢٠١٢)، وفي ما يلي نلخص ابرز المتطلبات:

**١- البيئة العامة للتسويق الإلكتروني:**

التسويق الإلكتروني يتطلب انتشار وسهولة في استخدام الوسائل التكنولوجية، كما يتطلب إمكانية الوصول إلى المزود بالخدمة بطريقة مستمرة وغير متقطعة، حيث يعتبر التسويق الإلكتروني أحد النتائج المباشر للتكنولوجيا الرقمية الحديثة والمتمثلة بالحاسبات والأجهزة المحمولة، كما تعتبر البنية التحتية لشبكة الإنترنت من أهم المتطلبات الهامة التي تحدد مدى انتشار التسويق الإلكتروني.

كما لا يقتصر التسويق الإلكتروني على توفر الحاسب والشبكة الإلكترونية على المستوى الشخصي، وإنما يتطلب انتشارها بين المجتمع بشكل كبير حتى تتمكن المنظمة من توجيه رسالتها التسويقية الكترونيا بفاعلية، بالإضافة إلى أهمية وجود البنية التحتية للتكنولوجيا في الدولة بشكل عام.

**٢- بروتوكولات الحماية التجارية (*Commercial Protection Protocols*):**

أن البنية التحتية للشبكة تتطلب مجموعة من البروتوكولات التجارية والسبب في ذلك يعود إلى ضرورة وجودة جهة معروفة تسيطر على كافة العمليات الإلكترونية،فالإنترنت ليست مثل الهواتف التي تتحكم بها مجموعة من الشركات والتي تنظم قوانينها من قبل الحكومات والدول، إلا أن الإنترنت تحكمه بعض الاتفاقات والتي يطلق عليها بروتوكولات، لكن لا يوجد من خلالها أية مفاوضات بين الجهات المعنية بالأمر بخصوص البروتوكولات، ومن أهمها (السقا، ٢٠٠٠) و (حماد، ٢٠٠٩):

أ- **بروتوكول النقل الآمن *HTTP (Hypertext Transfer Protocol)***: وهو بروتوكول نقل تشعبي يسهل القيام بالتحويلات الآمنة بين المستخدم و مزود الخدمة باستخدام نموذج إدخال بيانات.ويمكن للمستخدم النقر على زر التقدم الآمن.

ب- **نظام الدفع الافتراضي (*First Virtual Holdings*)**: أنشئ هذا النظام ليقدم الربط بين المصارف والشركات التي تصدر بطاقات الائتمان والشركات التي تقوم بأعمالها عبر الإنترنت وزبائن الإنترنت. يتحقق النظام من صحة التحويلات ويتضمن أنظمة مراقبة لتقصي المشاكل وفعالية الأمن المعلوماتي.

ت- **بروتوكول *Net Cash* (نقداً عبر الإنترنت)**: وهو نظام يعتمد على القسائم (*Coupons*) أو النقود الافتراضية التي يجري التعامل بها عبر الإنترنت ويصدر البنك (*Net Cash*) هذه القسائم ويحولها مقابل عمولة ٢٪ ويتم بواسطة هذا النظام تحويل الدفعات الصغيرة لأقل من ١٠٠دولار.

ث- **بروتوكول *Net bill* (الفاتورة الإلكترونية)**: "وهو نظام يسمح بإجراء الدفعات الإلكترونية عبر الإنترنت،وقد طوره باحثون من جامعة *Carnegie*". (السقا،٢٠٠٠،٣٠).

ج- **بروتوكول تحويل بيانات السداد (*Secure Socket Layers*) *SSL***: وهو بروتوكول يحول بيانات السداد والمعلومات الحساسة الأخرى بأمان بين التجار والعملاء إلا أن (*SSL*) لا يتحقق من أن المستهلك هو صاحب السداد الذي يمتلك بطاقة السداد أم لا؟

ح- **بروتوكول الصفقة التجارية الالكترونية الآمنة (*Secure Electronic*) (*SET*) *Protocol***): وهو بروتوكول أمن مصمم بالاشتراك بين ماستر كارد وفيزا بمساعدة ميكروسوفت و *Netscape,IBM,GTE,SAIC* وشركاتٍ أخرى والغرض منه توفير الأمن لمدفوعات البطاقة عند عبورها الإنترنت من مواقع التجار والبنوك.وقد أفادت فيزا وماستركارد بأن من موصفات*SET* استخدامه بيانات خفية أساسية عامة وشهادات رقمية لضمان صلاحية كل من المستهلكين والتجار وبصفة خاصة فإنه يقدم السرية وتكامل البيانات وتوثيق المستخدم والتاجر وعدم نسخ بيانات المستهلك. (حماد، ٢٠٠٩، ص ١٣٣-١٣٤).

**٣- الثقافة الإلكترونية:**

ن توجيه طاقات التسويق الإلكتروني باتجاه مجتمع معين لابد أن يسبقها وعي الكتروني ووجود ثقافة الكترونية تجعل المنظمة تستهدف السوق الإلكتروني، اذا لا بد من وجود وسائل مختلفة تساعد على زيادة المعرفة الإلكترونية بحيث يصبح التعامل مع الخدمات التي توفرها المنظمات المختلفة الكترونيا أمر في غاية السهولة واليسر، كما أن الثقافة الإلكترونية ستساعد السوق المستهدف على اتخاذ قرارات شرائية دقيقة دون الوقوع ضحية للاحتيال أو التلاعب.

**٤- الوعي بسرية وأمن التعاملات الإلكترونية:**

إن توفر بروتوكولات مختلفة قد لا يعني بالضرورة أن إمكانية الاختراق معدومة، من هنا يجب على المنظمة التي تعتمد التسويق الالكتروني أن توضح سياسيتها في سرية والحفاظ على أمن المعلومات لديها، بحيث يشكل هذا دافعا للزبون بالتعامل مع التسويق الإلكتروني بثقة لطالما أن المنظمة تضمن سلامة العملية وسريتها.

» **مزيج التسويق الإلكتروني (*7C's*)**

تختلف عملية التسويق من حيث المحتوى التسويقي عن التسويق الإلكتروني، كما أن طبيعة المنافسة وشكلها وكيفيتها تأخذ أبعاد أخرى.

ومن أهم الاختلافات حسب دراسة (*Dennis et al, 2004*) أن مزيج التسويق التقليدي يرمز له بـ (*4Ps: Product, Price, Place, Promotion*) والتي تعرف بـ (المنتج، التسعير، والترويج، التوزيع) في حين أن مزيج التسويق الإلكتروني يرمز له بـ (*7Cs*) ويمكن توضيحها كمل يلي:

١- الملائمة للزبون (*C1: Convenience for the customer*): يجب أن يكون المنتج أو الخدمة ملائمة لاستخدام الزبون من حيث الشكل والمضمون، كما يجب أن تكون الرسالة التسويقية والمحتوى التسويقي أيضاً ملائم.

٢- القيمة المضافة والفائــدة المدركة من الزبــون (*C2: Customer value and benefits*): يجب أن يكون هنالك تناســب بين الســعر المطلوب والقيمة أو الفائدة المدركة التي يشــعر بها الزبون، كما يجب على المنظمة أن تستحدث وسائل وأساليب من شــأنها أن تزيد من القيمة المضافة المدركة لدى الزبون، فمثلا تقوم بعض المطاعم فـي بريطانيا والتي تعتمد على التسويق الإلكتروني بوضع وصفات أو طرق تحضير الصنــف التي تقدمة كنوع مــن انواع القيمة المضافة لدى الزبون.

٣- الســعر للزبــون (*C3: Cost to the customer*): يجب ان تتمم عملية تســعير المنتجات التي يتم تســويقها عبــر الإنترنت بدقــة متناهية، حيث أن الاســعار المنافســة متاحة بســهولة، كما يجب على المنظمــة أن تأخد عاملــي التكلفة والمنافسة فـي السعر بعين الإعتبار.

٤- التواصل وبناء علاقات مــع الزبائــن (*C4: Communication and customer relationships*): يعتبر التســويق الإلكتروني مثاليا لبنــاء علاقة فعالة مع الزبون حيث يتيح الإنترنت امكانية الوصول إلــى الزبون بشكل يومي ومنتظم، ولكن الكمية الكبيرة من الزبائن التــي تتعامل معها المنظمة عبــر الإنترنت يعتبر أحد محددات التواصل الفعال مع الزبون عبر الإنترنت.

٥- إدارة التصنيف والحسابات (*C4: Computing and category management issues.*): يعتبــر الإنترنت والتســويق الإلكتروني طريقة فعالة جدا فــي تنظيم المنتجات والخدمات والطرق المختلفة وتصنيفها بطريقة منظمة حســب أسس مفضلة لدى المنظمة وربما مفضلة بالدرجة الأولى للزبون.

٦- امتياز العملاء (*C6: Customer franchise*): يعتبر العميل بعد فترة من التعامل المتكرر مع المنتج أو الخدمــة بمثابة مرآة للمنظمة تســتطيع من خلالها معرفة الفرص والمتطلبات اللازمة لتطوير الخدمة أو المنتج، من هنا يأخذ العميل دوراً أساسيا فـي تطور الخدمة أو المنتج وبالتالي نجاح المنظمة وربحيتها.

٧- خدمــات العمــلاء (*C7: Customer care and service*): تعتبــر الشــركات المســوقة الكترونيا رائدة جدا فــي مجال خدمات العملاء، حيث تعتبر إمكانية الوصول والشــراء عبر الانترنت من العوامل التي تجعل العميل يدرك مســتوى توظيف التكنولوجيا بفاعلية بحيث يستطيع الوصول فـي أي وقت إلـى المنظمة.

مما ســبق يتبين بأن أهم الميزات التي يختلف بها المزيج التســويق الالكتروني عن التقليدي هي الســرعة فــي الوصول للزبون وإدراك احتياجاته والعمــل على موائمة هذه الاحتياجات مع رغبة الزبون وبنفــس الوقت المحافظة على خصوصيته، بالإضافة إلــى تواصل خدمة العملاء خلال (٢٤) ساعة فـي اليوم.

## » العوامل المؤثرة على استخدام التسويق الإلكتروني

العوامل المؤثرة على اســتخدام وتبنى التســويق الالكتروني موضع اهتمام كبير من قبل الباحثين المهتمين فــي التسويق الإلكتروني والكترونية الأعمال بشكل عام، وقد بين الباحثــون (*Al-Nawayseh, 2012, Constantinide, 2004 Cheung et al. 2003*)، طالب وآخرون، ٢٠١٤) بأن هنالك تصنيفات مختلفة لهذه العوامل غير أن أهمها تصنيفها إلــى عوامل يمكــن السيطرة عليها من قبل المنظمة (المزيج التسويقي، تجربة الإنترنت (سهولة الاستخدام، إمكانية الوصول) ) وعوامل أخرى لا يمكــن السيطرة عليها من قبل المنظمة (خصائص الزبائن، والعوامل البيئية المختلفة) ويمكن توضيحها كما يلي:

١- المزيج التسويقي: يجب أن يراعي المزيج التســويقي الإلكتروني كافة العوامل المؤثر على عملية صنع القرار الشرائي من حيث السعر والشكل والجودة وكيفية التوزيع والخدمة ما بعد الشراء.

٢- تجربة الإنترنت: يجب أن توفر المنظمة إمكانية الوصول وسهولة الحصول على المعلومة بعيدا عن التعقيد وبطريقة توفر الجهــد والوقت على الزبون وفي ذات الوقت تعطي تفاصيل مهمة عن طبيعة المنتج ومواصفاته، كما يجب أن تســعى المنظمة بأن يدرك العميل أن اســتخدام الإنترنت يعتبر فعال ويحقق قيمة إضافية

من حيث السهولة والمنفعة المتحققة، ولا شك بأن التصميم للموقع الالكتروني يعتبر في غاية الأهمية على التجربة الإلكترونية للعميل.

٣- خصائص الزبائن: لقد بين العديد من الباحثين بأن خصائص الزبائن لها أثر كبير ومباشر على تبني التكنولوجيا، والثقة في التسويق الإلكتروني، واتخاذ القرارات الشرائية، ومن أهم هذه الصفات الخصائص الديموغرافية كالعمر والدخل ومستوى التعليم والخبرة، ومستوى المعيشة.

٤- تأثير البيئة: تؤثر البيئة بشكل مباشر على سلوك الزبائن، فمثلا يؤثر الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي والأمني على اتجاهات الزبائن نحو التسويق الإلكتروني، وميولهم نحو إشباع حاجاتهم من خلال البحث عن المنتجات والخدمات المتوفرة عبر الشبكة الإلكترونية.

وفي ضوء ذلك يتبين بأن العاملين الآخرين واللذان يصنفان بأنهما لا يمكن السيطرة عليهما يمكن تحسينهما وتطويرهما بما يخدم أهداف المنظمة، وذلك من خلال تصنيف نوعية الزبائن وتعزيز الحالة النفسية للعملاء وإراءهم بتبني تكنولوجيا التسويق بأكبر قدر ممكن وتقديم حوافز تشجيعية لهم، أما بالنسبة لتأثير البيئة فإنه يمكن مراعاةالبيئة السياسية والأمنية والثقافية والاقتصادية لهذه التجمعات، وذلك بالترويج والتثقيف وعقد الندوات والدورات المجانية في مواقع البيئة التي تعاني من مثل هذه المؤثرات.

### » معوقات التسويق الإلكتروني

هنالك العديد من العوامل البيئية والتنظيمية المختلفة والتي من شأنها أن تعتبر تحديا أمام التسويق الإلكتروني، وقد بين (برهان، خطاب، ٢٠١٢) و (*Doherty et al. 2004*) بأن هنالك عوامل متعددة تؤثر على التسويق الإلكتروني وتزيد أو تقلل من فرص نجاحه حسب طبيعتها ويمكن تلخيصها كما يلي:

١- إستراتيجية استخدام الإنترنت في المنظمة.

٢- البنية التحتية وامكانية التطوير فيها وادخال أي تحسينات من شأنها أن ترفع من مستوى أداء التسويق الإلكتروني.

٣- السرية والأمن: إن ثقة العميل بسرية المعلومات وعدم إمكانية استخدامها بأي شكل من الأشكال يعتبر من أهم الاعتبارات التي ياخذها العميل عند اللجوء إلى الشراء الكترونيا.

٤- الفئة المستهدفة الكترونيا من حيث خصائصها اهتماماتها وثقافتها وتفصيلاتها.

٥- السوق الإلكتروني من حيث طبيعة المنافسة فيه.

٦- إمكانية الوصول إلى الإنترنت في كل زمان ومكان.

٧- إمكانية تطوير السوق من حيث إضافة منتجات أو خدمات جديدة أو ايجاد وسائل للترويج بطريقة فعالة ومحدده ومنظمة.

٨- تكلفة التجارة عبر الإنترنت.

٩- حساسية الزبون وإمكانية التأثير على اختياراته وقراراته الشرائية.

١٠- سهولة الاستخدام إن سهولة الاستخدام من العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً اساسيا وبارزا في التسويق الإلكتروني.

كما ويتبين بأن أهم المعوقات للتسويق الاكتروني هي مدى ثقة العميل باستخدام شبكة الانترنت ومدى المحافظة على سرية وخصوصية حساباته، وكذلك عدم وجود استراتيجيات واضحة وخطط تفصيلية لمواجهة كل الاحتمالات والتحديات المتوقعة وغير المتوقعة.

### » التسويق الإلكتروني في المصارف:

تلعب القطاعات المصرفية دوراً كبيراً وهاماً في اقتصاد الدول والتي تعكس بشكل مستوى الاستقرار الاقتصادي في الدول على اختلافها، وتعتبر البنوك من القطاعات الحساسة جداً إلى كافة الظروف كالظروف السياسية والاقتصادية وحتى الجوية كما تتأثر البنوك بأسعار العملات سواء محلياً أو عالمياً، ومن الجدير بالذكر بأن التسويق الإلكتروني في المصارف يعتبر من مستجدات العصر الحديث الذي لا بد للمصارف في كافة الدول تبينها وتوفيرها للعملاء، كما يعتبر التسويق المصرفي الإلكتروني أحد أهم حقول التسويق الحديث التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل العديد والكثير من المؤسسات المصرفية بشكل

عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص، وكذلك على المستوى الأكاديمي من الباحثين حيث يتميز هذا الحقل بأهمية كبيرة من حيث الخصوصية والأبعاد المادية والربحية الناتجة عن أنشطة التسويق المصرفي الإلكتروني والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كافة المعنيين بما فيهم حملة الأسهم.

**» الخدمات المصرفية والمالية الإلكترونية:**

" توفر هذه الخدمات إمكانية أداء جميع العمليات المتعلقة بالحسابات البنكية من خلال الانترنت، وتطلق عليها تسميات مختلفة مثل المصارف الإلكترونية، أو العمليات البنكية من المنزل أو البنوك الافتراضية " (برهان، خطاب، ٢٠١٢، ص ٤٣)

وإن جميع هذه المصطلحات تعني بأن العميل لدى البنك يستطيع أن ينهي أعماله البنكية من أي مكان دون الاضطرار للحضور إلى المصرف بحيث توفر عليه الكثير من الجهد والوقت، وقد أصبح التمايز بين البنوك في مستوى هذه الخدمات أحد الاستراتيجايت التي تضعها إدارات البنوك والمصارف بعد ان أصبح التعامل من قبل العملاء على حساباتهم البنكية من خلال الانترنت ويزداد عددهم بشكل كبير ومتصاعد.

وقد بين (برهان، خطاب، ٢٠١٢) بأن أهم الخدمات التي تقدمها البنوك الإلكترونية هي:

١- الاطلاع على الحسابات المصرفية للعميل والحركات التي تمت عليه.
٢- الاطلاع على عمليات بطاقات الائتمان ومراجعتها.
٣- دفع الفواتير من الحسابات.
٤- تنزيل المعلومات المتعلقة بحركات الحسابات إلى حاسوب المستخدم.
٥- إرسال رسائل إلكترونية إلى البنك للاستفسار عن أي مشاكل.

ويتبين بأن ما بات يعرف بالبنوك الالكترونية مكنت عملاء المصارف من إدارة عملياتهم المصرفية (*Online*) مباشرة وهي أهم خدمة جذبت العملاء ودفعتهم لاستخدام التكنولوجيا الالكترونية، وهذا ما أدى إلى تنامي كبير في حجم العمليات المصرفية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية

## « التسويق الإلكتروني في الأردن:

بينت أحدى الدراسات الحديثة التي قامت بها الشركة العالمية أبسوس (*Ipsos*) عام (٢٠١٢) على ٢٤ دولة مختلفة بأن الدول المتقدمة تعتبر أكثر تبنيا واستخداما للتسويق الإلكتروني من الدول النامية، حيث تعتبر بريطانيا وألمانيا من أكثر الدول التي تستخدم التسوق الإلكتروني بما نسبته (٧٤٪) من أفراد المجتمع، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تزيد النسبة عن (٦٥)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة مقارنة بالأردن التي لا يتجاوز نسبة استخدام التسوق الإلكتروني فيها ٢٥٪ من مستخدمين الإنترنت حسب دراسة المرشدون العرب (٢٠١١).

بين (*Kurnia, 2007*) بين الفجوة في استخدام التسويق الإلكتروني بين الدول المتقدمة والدول النامية يمكن تفسيره من خلال العديد من العوامل البيئية والثقافية المحيطة، بالإضافة إلى الظروف السياسية، فمثلا على الرغم من أن الإنترنت لعب دورا بارزا في مجريات وأحداث الربيع العربي في المنطقة العربية أدت إلى انتشار مواقع التواصل الاجتماعي إلا أن ذلك صحبه انطباع كبير بأن الإنترنت عالم قد يختلط فيه الواقع بالخيال والحقيقة بالكذب، كما بين بأن بيئة الأعمال واتجاهات الزبائن والأسواق المستهدفة تعلب دوراً هاما في تبني التسويق الإلكتروني وانتشاره.

لقد بين (*Al-Nawayseh, 2012*) بأن الأردن كأحد الدول النامية يفتقر للبنية التحتية المناسبة للخدمات الإلكترونية الأمر الذي يعتبر تحد كبير أمام التسويق الإلكتروني في الأردن، كما يعتبر الأردن من الدول التي لم تصلها خدمات التسويق الإلكتروني عالميا بشكل كبير فمثلا لا تتوفر امكانية الحصول على كافة المنتجات المعروضة في موقع الشركة العالمية (*Amazon*) من خلال شرائها عبر الإنترنت، الأمر الذي يعتبر من محددات استخدام الإنترنت، بالإضافة إلى أن انتشار الخدمات الإلكترونية يعتبر محدودا جدا في الأردن.

من هنا نجد بأن هنالك العديد من المعوقات التي حدت من استخدام التسوق الإلكتروني في الأردن، وقد جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على المحددات التي تواجه التسويق الإلكتروني في القطاع المصرفي تحديداً في الأردن، وسيتم توضح ذلك من خلال التوصيات التي سيتوصل إليها من خلال نتائج الدراسة.

## » أبعاد التسويق الإلكتروني:

سيتم توضيح أربعة أبعاد أساسية للتسويق الالكتروني تتمثل في العلاقة الإلكترونية مع (العملاء أو الزبائن، البحث والتطوير، قنوات التوزيع، واستراتيجية التسويق)، وهي على النحو الآتي:

### ١- العلاقة مع العملاء (*Relationship with customers*):

تهتم إدارة علاقات العملاء بتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء وإشعار العميل بأنه يحصل على خدمة أو قيمة أكبر من الخدمة المقدمة من المنافسين الآخرين، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اكساب المصرف ميزة تنافسية، كما يؤدي إلى زيادة رضى العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المصرف لأهدافه وتحقيق الأرباح.

إن إدارة علاقات العملاء الالكترونية يشمل تطبيقها في الأعمال الالكترونية، وهو مفهوم انبثق من التجارة الإلكترونية ويهتم بجميع نواحي إدارة علاقات العملاء وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكامل مواردها، وذلك عن طريق استخدام المعلومات المتعلقة بالزبائن وما يهمهم وما يهتمون به، وتحسين الخدمات وتقديم قيمة أكبر للعملاء، ويؤدي ذلك إلى إكساب المصرف ميزة تنافسية أو قيمة مضافة (*Feinberg, et.all. 2002, p 20*)

وقد تحسنت الخدمات المقدمة إلى العملاء بتوظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تحقيق الخصوصية للعملاء، وتشمل إدارة علاقات العملاء الالكترونية كافة مراحل تعامل العميل مع المنظمة من خلال الدورة الشرائية، سواء قبل الشراء أو أثناء أو ما بعد الشراء. (*Alhaiou, 2011, p22*)

- **ماهية إدارة علاقات العملاء (*Customer Relationship Management*):**

هي الفلسـفة التي تضع العملاء (اهتماماتهم) فـي نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيـز ولاء العملاء لها. كما أنها سياسة أو استراتيجية أسـاس اهتمامها هو العميل من أجل المحافظة على ولائه للمنظمة وذلك عن طريق التميز والرقي فـي تقديم الخدمة له (*Greenberg* ٢٠٠٢ *p*١١)

كما أنها استراتيجية أعمال تسهم فـي تعريف المنظمة بما يفكر به العملاء والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية والتعرف على احتياجاتهم من خلال المعلومات المخزنة فـي قواعد البيانات، من أجل تلبيتها، كما تسهم فـي التنبؤ بسلوكهم المستقبلي وبالتالي اتخاذ قرارات تسويقية سـليمة من حيث الزمن والنوعية، وذلك للمسـاهمة على مستوى ربحية أعمالها وزيادتها (*Bygstad, 2003,P24*)

ويعتبر التعرف علـى احتياجات العمـلاء وما يعانـون منه من مشـاكل فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم، ووضع حلول ناجعة لها، يعتبر من أهـم العوامل المحافظة على ولاء العملاء، إذ أن الكثير من المنظمات تعاني من تسـرب الزبائن، وهناك دراسات تبين بأن الكثير من الشركات الكبرى تفقد ما نسبته ٢٠٪ من العملاء كل سنة.

ومن أجل مواكبـة التوجه العالمي، فـإن المنظمات تعمل على دمـج أنظمة إدارة الأعمال مـع إمكانيات نظام إدارة علاقـات العملاء الالكترونية، وذلـك من خلال توفير معدات وتطبيقات متميـزة للمنظمات، لأجل إكسـابها ميزة تنافسـية أو قيمة مضافـة. (*Kotler , 2003, P22*)

ويتبين بأنه يتضح هنا بأن المنظمات التي تستطيع أن تحافظ على ولاء عملائها يجب عليها مواكبة هذه التطورات المتعلقة بالأنظمة الإلكترونية لإدارة علاقات العملاء.

كما أن فكرة إدارة علاقات العملاء تتم من خلال استخدام قنوات الاتصال المباشرة مع العملاء من خلال الانترنت والبريد الالكتروني بالإضافة إلـى غرف الشات والدردشة، وأن

إدارة علاقات العملاء الإلكترونيــة قادرة على التعامل مع العملاء بشــكل اوتوماتيكي وليس هناك حاجة لتدخل العامل البشــري، وهذه التطبيقات تسمح للشــركات بأن تدير علاقاتها مع العملاء بشكل متميز وفريد من خلال الشبكة العنكبوتية. (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩، ص ٢٤).

وهناك مجموعة مــن التعاريف لإدارة علاقات العملاء الالكترونيــة، والتي تجمع بأنها هي نفسها إدارة علاقات العملاء ولكن باستخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة مثل الانترنت.

وعــرف (*Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M,2013, p13*) إدارة علاقات العملاء بأنها "فلسفة إدارية تعمل لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق احتياجات العملاء المعلنة والغير المعلنة، وذلك من خلال نظام محوســب لبناء علاقات جدية وجديدة مع العملاء".

وعــرف (*Jaakko Sinisalo et al. 2007, p24*) إدارة علاقات العملاء بأنها مفهوم "يشــمل جميع وظائــف إدارة علاقات العمــلاء مع اســتخدام الانترنت والإكســترانت وكذلك الاســتفادة من تكنولوجيا المعلومات. وذلك لأجل فهم موارد المنظمة الداخلية واستراتيجيات التســويق الخارجية لأجل تلبية احتياجات عملائها، كما أن إدارة علاقات العملاء الالكترونية أكثر فعالية للتواصل مع العملاء".

وتعرف إدارة علاقات العمــلاء بأنها اســتخدام التقنيات الالكترونية الحديثة فــي التواصل مع عملاء المصارف الإســلامية ويهدف إلــى معرفة رغباتهم وتلبية احتياجاتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة.

**أنواع إدارة علاقات العملاء الالكترونية**

هناك إدارة علاقات زبائــن الكترونية تنفيذية وإدارة علاقة زبائــن الكترونية تحليلية، التنفيذية اهتمامها بنقاط الاتصال مع العملاء عن طريــق (الإيميل والهاتف والفاكس) أما بالنســبة للتحليلية فإنها تحتاج لاســتخدام تكنولوجيا المعلومات وذلــك لأجل معالجة الكميات الكبيرة من بيانات العملاء.

فالمنظمات ذات العلاقة القوية مع عملائها تكون في موقع وتوجه أفضل في المحافظة عليهم كما أن قوة هذه العلاقة تظهر على عملية التقليل من الأسعار وطرح العروض الترويجية واستخدام التقنيات المتقدمة. (*Yaeckel..et..al, 2002 , p 14*)

**منافع إدارة علاقة العملاء الالكترونية**

أورد (*Scullin..et..al, 2002, p 22*) بأن إدارة علاقات العملاء الالكترونية تكسب المنظمة الكثير من المزايا، إذ يمكن تلخيص هذه المزايا على النحو الآتي:

- **تحسين ولاء الزبائن**: إن وضع برنامج تسويق الكتروني متميز عبر العلاقات مع العملاء، يمكن المنظمة من التواصل مع عملائها بشكل جيد، إذ أن كل شخص في المنظمة تكون له حرية الدخول إلى المعلومات التي تخص العميل، وهذه المعلومات تهم المنظمة في تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور متعلقة بالعملاء، كما يمكن للمنظمة أن تسهم في تحسين ذلك من خلال زيادة الوقت المخصص للتعامل مع عملاء المنظمة. (*Lee-Kelley.. et..al, 2003, p 22*)
- **تحسين من فاعلية عمليات التسويق**: إن توفير المنظمة قاعدة بيانات متعلقة بالزبائن فيما يخص برامج التسويق الالكترونية عبر العلاقات مع العملاء يسهم في معرفة المنظمة للخدمات والاحتياجات التي يمكن للزبون أن يتبناها أو يقبل عليها، وبهذا يمكن تحسين فعالية الحملات الدعائية ويتم المتابعة لها بشكل جيد. (*Scullin, et..al, 2002, p 24*)
- **تحسين فعالية دعم وخدمة العملاء**: البريد الالكتروني والدردشات في مواقع التواصل الاجتماعي يسهم في الوصول إلى أكبر قاعدة من العملاء، كما يمكن ان يتم التعرف على الطريقة المثلى لتقديم الخدمة للعميل، ومن الأمور المهمة والتي تسهم في تحسين فعالية خدمة العملاء هي عملية التواصل أو الاتصال المباشر بالعملاء عن طريق مركز الاتصال في المنظمة، كما ان تكنولوجيا مركز اتصال إدارة علاقة العملاء الالكترونية يسهم في إدارة

وتحسين المكالمات الواردة بشكل فعال، كما يمكن إعلام العملاء وإيجاد حلول لمشاكلهم المختلفة، وبوقت قصير، مما يؤدي إلى ترك انطباعاً جيداً لدى العملاء (*Alhaio, 2011, p21*)

- **زيادة الكفاءة والتقليل من التكاليف:** كما هو متعارف إن إدارة علاقات العملاء الالكترونية تقوم بتوفير الخدمة على مدار اليوم بأكمله (٢٤ ساعة) وهذا لا يحتاج إلى تكاليف مادية إضافية، وبالتالي يؤدي إلى التقليل من التكاليف. (*Sterne Jim, 2003, p 22*)

**٢- البحث والتطوير (*Research & Development*):**

تهتم إدارة البحث والتطوير بتقديم الدراسات والتحليلات والتوصيات المرتبطة بتطوير أداء ومنتجات المصارف والارتقاء بمستوى أدائها ومواكبة التغيير حسب متطلبات السوق والعملاء، حتى يتمكن المصرف من اكتساب ميزة تنافسية وإبقاء مكانته الإيجابية لدى العملاء، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافه من حيث الأرباح والتطور والنمو؟

إن استخدام التكنولوجيا في هذا البعد يعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والمعلومات الالكترونية فيما يتلعق بالبحث والتطوير والمعلومات التي تهم المصارف لأنها الأساس التي سيتم اعتمادها في عمليات التخطيط والتطوير وتؤدي إلى تحسن كبير في نتائج هذه الدراسات والأبحاث مما ينعكس إيجابياً على أداء ومنتجات المنظمات.

وفي ظل التنافس الشديد ما بين المنظمات اصبح لزاماً على المنظمة أن تقوم بعمليات تطوير وتحسين في المنتجات، وهذا يتطلب المزيد من البحث والتطوير، ويعزز البحث والتطوير الالكتروني المخزون المعرفي لدى المنظمة.

والتطوير عملية حتمية في المنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها، والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم

فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً. (الفارسي، ٢٠٠٦، ٨٧)

وتواجه المنظمة مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير، قد تكون داخلية أو خارجية، و المنظمات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية، لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطاً إنتاجياً، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمراريتها.

وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المنظمة أثناء ممارستها لنشاطها إلا أن هناك حدوداً للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على البيئة، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي والتجارة الالكترونية، وزيادة المنافسة، مما فرض على المنظمة ضرورة الاستغناء عن آلاف الأفراد والتخفيض من مستويات الإدارة الوسطى أو التعديل في هياكلها التنظيمية، ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب ومعدل الدوران العالي ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثيراً من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلاً في الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير، وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها. (حسن، ٢٠٠٤: ٣٤٦).

كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكتها وتغيرها، وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه، وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكية بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها، وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها.

والبحث والتطوير مفهوم مرتبط بشكل أساسي بالمخزون المعرفي لدى المنظمة، إذ يعرف بأنه هو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل المنظمة باستخدام هذا النوع من الوسائل فإن المعرفة التي تؤخذ من عدة مصادر متنوعة، بحيث يمكن توثيقها بأشكال مختلفة مثل التقارير، العروض *presentation* المذكرات والمقالات، وكلها بالإمكان تقييمها وحوسبتها الكترونياً ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهل تخزينها واسترجاعها.

ويرى (العلي، ٢٠٠٩) أن بعض المنظمات من السهل عليها التخلص من المعرفة القديمة باعتبارها متقادمة وغير ذات فائدة وبحجة إعطاء المنظمة دفعة شبابية تتفق مع تكنولوجيا العصر، إلا أنه حتى في هذه الحالات فإن التخلص من الخبرات القديمة لا يجب أن يؤخذ بسهولة، فقد يترتب عليه خسائر غير قابلة للتعويض، ويجب أن يكون معلوماً أن كل لحظة من لحظات تطوير العمل بالشركة أو إعادة تنظيميه، فإن الخبرات السابقة وما صاحبها من تجارب بشرية تعتبر ذات قيمة عالية لا يمكن أهمالها.

لذلك فإن المنظمات التي تتجه نحو التطوير مع الاستفادة من تجارب الماضي، لذلك عليها القيام بثلاث عمليات متكاملة (بروتست، ٢٠٠١، ص ٢٢) هي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي، ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب، ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة، وهي:

أ- الاختيار: وهو قيــام المنظمات بالتعامل مع وثائق ومســتندات متناثرة ومتفاوتة من حيث القيمة، وإجــراء انتقاء بينهما وفقــاً للتحليل الــذي ترتضيه المنظمة بهدف التطوير والتحديث، ويترتــب على هذا الانتقاء تركيــب وربط لعدد من الموضوعات التي كانت متناثرة ثــم أصبحت متفاعلة ومتكاملــة، وفي النهاية يمكــن الوصول إلـــى اكتشافات مهمة ذات قيمة عالية في ضبط وتنظيم حاجز المنظمة ومستقبلها وفي إجراء عملية التطوير وإعادة التنظيم بأكفأ صورة ممكنة.

ب- الحفظ: ويأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة، ويتم فـــي ثلاثة أشــكال (الأفراد، الجماعات، الحاسبات).

١. الأفراد: وهم أصحاب الذاكــرة الفعالة الذيــن يوظفون تجاربهم الماضية فـــي المنظمة مباشــرة، ولا يحد مــن ذلك إلا عدم الرغبة فـــي ذلك أو تســربهم من المنظمة وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعلمه الفرد.

٢. الجماعات: يتم حفــظ المعرفة لديها مــن خــلال الأدوار المتكاملة لكل عناصر الفريق والتوثيق المنظم لإنجازات العمل وخبرات المنظمة.

٣. الحاسبات: وهي الوســيلة الشــائعة الآن فـــي حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين به، و القدرة العالية التي تتيحيها للتعامل مع تخزين المستندات فـي شكلها الرقمي القابل للمعالجة الآلية بطرق متنوعة.

٤. التحديث: يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلـــى تحسين انتقاء المعرفة وتحسين أداء نظام المعلومات.

**كيفية الاستفادة من مخازن المعرفة:**

يبين نجم (٢٠٠٤)، بأنه يمكــن الاســتفادة من مخزون المعرفة لدى المنظمة على النحو الآتي:

١- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمــة بما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية فـي ضوء تجاربها المختلفة.

٢- المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وفي حال اضطرت المنظمة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها.

٣- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (*IT*) التي تحسن الوصول لهذه المعرفة.

٤- خرطنة (خارطة) معرفة المنظمة: أي العملية المنظمة التي تحدد من يعرف المنظمة، ماذا يعرف ليكون مرشداً لمن يحتاج المعرفة ويجدها في المكان الملائم وفي الوقت الملائم ولدى الشخص الملائم.

٥- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي.

**فوائد مخازن المعرفة:**

هناك عدة فوائد لمخزون المعرفة أوردها العلي ٢٠٠٩)، على النحو الآتي:

١- تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لدى المنظمة وجعلها أكثر فاعلية وقوة.

٢- تسهيل تخزين واسترجاع المعرفة على المنظمة.

٣- الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة في أي وقت.

٤- تسهيل عملية التعلم في المنظمة وحفظ البيانات المهمة من الضياع.

**قياس المعرفة:**

إن عدداً محدوداً من المنظمات عبر العالم هي التي تهتم بقياس المعرفة، وتأتي صعوبة قياس المعرفة في كونها لا تقف بمفردها كقيمة مطلقة، ولكنها ترتبط دائماً بظروف وملابسات فهي أحياناً مرتبطة بمواقف وأحياناً بأزمة وأحياناً بأفراد، وبالتالي فإن قياسها يجب أن يتم بطريقة غير مباشرة.

إن تتبع العلاقات السببية بين مختلف أنشطة المنظمة يمكن الاعتماد عليه في قياس تطوير مستوى المعرفة، فمثلاً يمكن تتبع زيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات

وتأثيرها فـــي رفع كفاءة اتخاذ القرار وتقصير الزمن المستهلك لاتخاذه، من ثم تأثير ذلك فـــي الاستجابة السريعة لطلبات المســـتهلك وفي النهاية زيادة رضاء المستهلك وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

وتتبع علاقات السببية بهذه الكيفية يســـمح بقياس مستوى المعرفة بالمنظمة بطريقة غير مباشرة إلا أنه من الضروري إثبات هذه الســـببية بطريقة عملية ففي أحيان كثيرة نجد أن زيادة الاستثمار فـي تكنولوجيا المعلومات لـم تؤد إلـى النتاج المرجوة (العلي، ٢٠٠٩، ص١٩١).

ويجب توخي الحذر فـــي قياس المعرفة للحد من البعد السياسي لهذا القياس الذي قد ينشـأ نتيجة خشـــية خبراء المنظمة والعاملين بها من أن يؤدي هذا القياس إلـــى إعادة تقييم أوضاعهم، وبالتالي إعـــادة تنظيم الهيكل الإداري للمنظمة وإعـــادة توزيع القوى به (بروتست، ٢٠٠١، ٣٤).

**أثر إدارة المعرفة على المنظمة:**

إن لإدارة المعرفة الكترونياً دوراً حيوياً فـــي بناء المنظمات حيث أنها تؤثر بشـــكل كبير على الأداء التنظيمي فـي الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة للأداء المنظمي فـي الأبعاد المختلفة وذلك بطريقتين أساسيتين هما:

أ- تستطيع إدارة المعرفة المساعدة فـي توليد وتطوير المعرفة ذاتها التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

ب- تؤثر إدارة المعرفة مباشـــرة بكل من الأفـــراد والمنتجـــات والعمليات والأداء المنظمي.

**أثر إدارة المعرفة على العاملين:**

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بعدة طرق أوجزها (العلي، ٢٠٠٩) على النحو الآتي:

١- تســـتطيع إدارة المعرفة تفصيل عمليـــة التعلم لدى العاملين مـــن خلال بعضهم البعض كذلك من خلال المصادر الخارجية للمنظمة.

٢- تساعد إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية ألا وهي:

أ - توسع الخبرات لدى العاملين.

ب- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.

ت- زيادة الربح والعوائد على المنظمة.

٣- تعمل إدارة المعرفة على جعل المعرفة متاحة للجميع داخل المنظمة.

٤- جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة وذلك من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

٥- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بأن يستخدموا المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال عملها اليومي.

٦- تساعد العاملين على الحذر من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، لذا فإنهم لن يتفاجأوا من حدوث التغيرات فالحذر هو من سمات المنظمة المعرفية.

٧- تحقق إدارة المعرفة الموائمة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٨- تجعل العاملين قادرين عل أداء أعمالهم بفاعلية أكثر مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائماً للأداء الأفضل.

٩- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

**أثر إدارة المعرفة على العمليات:**

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والهندسة بالإضافة للعلاقات العامة وخدمات العملاء. ويبين العلي (٢٠٠٩) ذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

١- بُعد فاعليته على العمليات: حيث تساعد المنظمة على جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة

لأعمالها وخاصة وأنها تساعد العاملين على اختبار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وفي تحسين منتجاتها وخدماتها.

٢- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات ويكون ذلك بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح بالإضافة لتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

٣- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة لتطوير عمليات الابتكار داخل المنظمة.

**أثر إدارة المعرفة على المنتج:**

يمكن ملاحظة أثر إدارة المعرفة على منتج المنظمة في محورين أساسيين (العلي، ٢٠٠٩):

**المحور الأول**: المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحسين المنتجات القائمة لديها في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة والابتكار.

**المحور الثاني**: المنتجات المستندة على المعرفة حيث يتم تطوير هذه المنتجات من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

وبعد البحث والتطوير الكترونياً أصبح الوسيلة الرئيسة التي من خلالها يتم جمع المعلومات والدراسة والتحليل والتوصيات، إذ تستطيع المنظمة والمصارف الإسلامية تكوين مخزون معرفي ونوعي الكتروني، يتضمن توجهات من سلوك عملاء المصارف واهتماماتهم والمؤثرات على سلوكهم في اختيار المصرف الإسلامي، وبناءً على ذلك فإن إدارة المصرف الإسلامي يجب عليها تعزيز هذا المخزون المعرفي بشكل مستمر ومتجدد، لأن إدارة مخازن المعرفة الكترونياً تعزز الفوائد والمكتسبات وتسهل تخزين واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب وللمنتج المناسب.

**٣- قنوات التوزيع (*Distribution channels*):**

إن إدارة قنوات التوزيع في المصارف تهتم بعملية تحسين وتطوير خدماتها وتوصياتها لإدارة المصرف وهذا يؤدي إلى سرعة الوصول إلى العميل في الوقت المناسب في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات وإن إدارة قنوات التوزيع الالكترونية تهتم بجميع نواحي إدارة نظام التوزيع من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتعلقة في مجال عملها وتقديم أكبر خدمة لإدارة التسويق بهدف الوصول إلى العملاء والموزعين في الوقت المناسب مما يؤدي إلى اكتساب المصرف ميزة تنافسية، كما أصبح نظام التوزيع الالكتروني من أهم العمليات التي تتبعها المصارف لأنه يسهل ويوفر عليها الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، هذا وتؤكد الكثير من الدراسات، وكذلك بعض المدراء في شركات عالمية كبرى في ادارة الأعمال عامة، وإدارة التسويق خاصة أن نظام التوزيع هو الوظيفة الثانية والحيوية للإدارة التسويقية ونحن في الوطن العربي نعاني من مشكلة كبيرة جداً وهي ليست في الانتاج وإنما في التوزيع.

والأهم من ذلك أن المستهلك بحاجة إلى سلع ضرورية قد لا تتوفر في المكان الذي يعيش فيه لذلك فإن هناك ضرورة لتوفير السلع والخدمات الضرورية للمواطنين بأسرع وقت وبأقل جهد تسويقي وسواء كان ذلك عن طريق زيادة عدد الوكلاء أو انشاء الأسواق المركزية وغير ذلك من السبل الكفيلة بتوفير السلع أمام المستهلكين.

قد تؤثر الأوضاع السياسية والاقتصادية على فاعلية نظام التوزيع ودوره في تدفق السلع و الخدمات إلى المستهلك.

والنقطة ذات الأهمية الكبرى هنا تتحقق بالتكامل بين بعدين أساسيين وهما الانتاج ومن يقوم بهذا الانتاج. من هنا تبدأ الأهمية في النظرة لهذا الموضوع ليس لكونه يتعلق بالتوزيع فحسب، إنما كنظام متكامل يعمل على تحقيق التكامل بين مكوناته والسيطرة على العوامل التي تؤثر فيه.

وكيفية تطوير نظام التوزيع ليس على مستوى السوق المحلي إنما على المستوى الدولي و مدى قدرته على تلبية حاجات المستهلكين بالنسبة للسلع الاستهلاكية.

**- تعريف قناة التوزيع**

يعرف الصميدعي (٢٠٠٢) قناة التوزيع على "أنها مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق المستهدفة".

إذا قناة التوزيع تحتوي على:

أ- المنتج.

ب- العميل النهائي للسلعة أو الخدمة.

ت- الوسطاء (تجار الجملة، التجزئة، الوكلاء).

وان أهم عنصر داخل القناة التوزيعية هو آخر شخص أو مؤسسة تقوم بالشراء، والسبب هو أن وجود هذا العميل يكمل العملية التبادلية وأن عدم وجوده يصعب إنجاز التبادل دون وجوده.

كما أن هناك العديد من المؤسسات التي تقدم المساعدة في العملية التوزيعية ومن هذه المؤسسات:- البنوك، شركات التأمين، شركات النقل، شركات تأجير المخازن وكالات الدعاية والاعلان، بالاضافة إلى شركات الخدمات التسويقية المعلوماتية. وهذه الشركات غير موجودة داخل القناة التسويقية وإنما تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل عملية التبادل بشكل أفضل.

**الوظائف أو التدفقات داخل القناة التوزيعية:**

ان المنتجين، تجار الجملة أو التجزئة واية حلقة توزيعية أخرى توجد داخل القناة التوزيعية تقدم الكثير من الوظائف والتي من شأنها إشباع الحاجات وخلق طلب داخل الأسواق المستهدفة. هذه التدفقات لا يمكن إلا وأن ترافق المنتجات وإن لم يكن هناك إلا طرف توزيعي واحد داخل القناة التوزيعية.

**الوظائف داخل قنوات التوزيع:**

يقسم (عبيدات، ٢٠٠٣) الوظائف أو التدفقات داخل القناة التوزيعية على النحو الآتي:

**أولا: البحوث:-**

١- جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها.

٢- ذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحديد الأهداف.

٣- التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل القناة التوزيعية ضمن النظام التبادلي التجاري.

**ثانياً: الترويج:** يهدف إلى تطوير وبناء الإدراك والقبول بالشيء المعروض في إطار عملية التبادل.

**ثالثاً: الاتصال:** بهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.

**رابعاً: الربط والجمع:-** أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته ومن الأمثلة على ذلك التصنيع، التغليف، العلا مة التجارية، التجميع.

**خامساً: التفاوض:** أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط أخرى متعلقة بنقل الملكية. هذه المجموعة من الوظائف أعلاه تستخدم لتقديم المساعدة والتسهيل في انتقال ملكية البضاعة.

**سادساً: التوزيع المادي:** النقل والتخزين، المخازن الخاصة بالسلع الجاهزة.

**سابعاً: التمويل:** وهو ميزانية لتحديد النفقات للتوزيع وإدارتها بشكل صحيح.

**ثامناً: المخاطرة:** أي تحمل المخاطر الناتجة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة.

ولكي يضمن المنتج اختيار قناة توزيع تحقق أهدافه وتمكنه من مواجهة المنافسين وتحقق أهداف عملائه، فعليه أن يتبع نهج تنظيمي لتصميم القناة.

وهذا النهج يقوم على تحليل الخطوات المتسلسلة ويبينه (أحمد،٢٠٠٢) على النحو كالآتي:

**أولا: تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي:-**

يجب أن تكون استراتيجية التوزيع مصممة في ضوء الأنشطة التسويقية الآخرى والمرتبطة بعناصر المزيج التسويقية الأخرى (السلعة أو الخدمة، السعر، الترويج). وهذا يعني أن تراجع أهداف التسويق أولاً قبل الدخول في تصميم القناة التوزيعية. ومن ثم نحلل أو نراجع الأهداف التسويقية الفرعية و المرتبطة بالمنتجات والتسعير والترويج.

وعلى المنظمة أن تحدد التعامل مع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

أ- **استراتيجية التوزيع الدفاعية:**

ان الشركة هنا تكافح لأن يكون توزيعها جيد وليس من الضروري أن تكون أفضل من المنافسين.

ب- **استراتيجية التوزيع الهجومية:**

تستخدمها الشركة لتكون عنصراً مساعداً لها في الحصول على مزايا وفوائد تتفوق بها على المنافسين.

**ثانياً: اختيار نوع القناة التوزيعية:-**

بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي، يبدأ المسؤولون بالبحث عن أفضل قناة توزيعية مناسبة وملائمة وتنسجم مع الأحداث التسويقية وعلى الشركة أن تقرر إذا كان الوسطاء هم الأفضل والأنسب لاستخدامهم ضمن قناتها التوزيعية. واذا كانوا مناسبين أي منهم ستختار؟ واذا كان رجال البيع هم الأنسب أي منهم سوف تستخدم ضمن قناتها التوزيعية.

**ثالثاً: تقرير الكثافة التوزيعية:-**

وهو يتعلق بكثافة التوزيع أو العدد الذي سنستخدمه من الوسطاء سواء على مستوى الجملة أو مستوى التجزئة والذين يمكن الاعتماد عليهم في تغطية منطقة معينة أو سوق معين. فالسوق المستهدف وسلوك المستهلك أو المشتري بالاضافة إلى طبيعة المنتج كلها متغيرات لا بد من تحليلها لاتخاذ قرار الكثافة التوزيعية.

**رابعاً: اختيار أطراف توزيع محدودين:-**

تعتبر الخطوة الأخيرة في تصميم قناة التوزيع والمتمثلة في اختيار وسطاء محددين وذوي علامات مشهورة دون غيرهم.

وتعتمد هذه الخطور على دراسة وتحليل بعض المتغيرات ومنها.... السوق، المنتجات، الشركة المنتجة، الوسطاء والكثافة التوزيعية.

**العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع:**

كما ويبين الصميدعي (٢٠٠٧) بأن هناك خمس عوامل تؤثر في قرار أي القنوات ستعتمد المنظمة وهي كما يلي:

- حجم التوزيع في السوق المتوقع له الثقل الأكبر.
- نوعية الانتاج وخصائصه تؤثر على تقرير القناة، وهذه العوامل تتمثل في عوامل التلف، تعقيد التجميع، تخصيص السلعة لمواسم محددة.
- طبيعة القنوات الموجودة فعلا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.
- لا بد من دراسة لحركات المنافسين.
- لمركز المؤسسة ومواردها أهمية كبرى في اتخاذ قرار القنوات.

**٤- استراتيجية التسويق (*Marketing Strategy*):**

إن مهمة الإدارة الاستراتيجية للتسويق التركيز في خططها التسويقية على التعامل مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج لتسويقه لدى العملاء بالسعر المناسب الذي يحقق عائداً ربحياً للمصرف خلال فترة مرحلة حياة المنتج وهذا يؤدي إلى إكساب المصرف ميزة تنافسية.

إذ إن استراتيجية التسويق الالكترونية تشمل تطبيق العمليات الالكترونية في تنفيذ الاستراتيجيات بحيث تستخدم جميع نواحي تكنولوجيا المعلومات ويؤدي ذلك إلى اكتساب المصرف وتعزيز ميزته التنافسية وتحقيق قيمة مضافة لعملياته المصرفية.

تعتمد المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية، وبالرغم من أن غالبية السلع والخدمات تمر بدورات حياة تكاد تكون متكررة. إلا أن هناك قدراً من التباين في طول هذه الدورة وطول كل مرحلة فيها، بالإضافة إلى اختلاف السيناريو الحياتي في كل مرحلة.

ويعتمد مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة إلى التطور في حجم التعامل عبر الزمن. كما يعبر منحنى دورة حياة الخدمة عن التاريخ البيعي لها.

ولهذا فإن المفهوم يمثل إطاراً مفيداً لمدراء التسويق يمكن ان يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية أثناء مراحل تطور حياتها.

ويوضح المفهوم التفاوت في الوضع التسويقي للخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يتم تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة، والحقيقة أن أهم المشكلات التي تواجه عملية إدارة البرنامج الخاص بتسويق الخدمات المصرفية هي عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية.

**مراحل دورة حياة المنتج:**

يبين أحمد (٢٠٠٢) بأن المنتج أو الخدمة تمر بمراحل، وهي على النحو الآتي:

١- **مرحلة التقديم**: تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق وقد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً، كما أن توقيت بداية هذه المرحلة يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة واستمرارها. ويشير السيناريو الخاص بهذه المرحلة إلى انخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة لأن معدل نموها يكون بطيئاً. كذلك تتم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح وذلك بسبب ارتفاع النفقات وخاصة نفقات التوزيع والترويج.

ومن الاعتبارات الاساسية الواجب مراعاتها من جانب مسئولي التسويق في المصرف ما يتعلق بتحديد نهاية هذه المرحلة. وهناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لمعرفة نهاية هذه المرحلة، وهذين المعيارين يتمثلان على النحو الآتي:

١. وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخطط لها من قبل والخاصة بهذه المرحلة. ومما لا شك فيه أن تحقيق المصرف لهذه الأرقام إنما تحدده ظروف وعوامل كثيرة أبرزها الظروف الخاصة بالمصرف والفرص السوقية المتاحة.

٢. ظهور المنافسة وازدياد حدتها. ذلك ان نجاح المصرف في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة المصرف على تجاوز تحديات مرحلة التقديم. كما أن نجاح المصرف في الوصول إلى هذه المرحلة من شأنه أن يستميل درجة عالية من المنافسة، مما يؤدي إلى قيام المصرف بتعديل برامجه وسياسته لمواجهة الآثار التي تمت على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة.

٢- **مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ومن أبرز ملامحها الزيادة الملحوظة في حجم التعامل ومقدار الأرباح المحققة. حيث يبدأ المصرف بجني أرباح كبيرة مما يجعل سوق الخدمة أكثر جاذبية في نظر المصارف الأخرى مما يحفزها للدخول في سوق الخدمة. وتقود هذه المرحلة في دورة حياة الخدمة إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمة التي يقدمها المصرف وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة يصل إلى أعلى مستوى من التعامل يمكن ان يحققه المصرف في ظل المحيطات السوقية والظروف الخاصة بالمصرف. وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى هذا المستوى فإن ذلك يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

أما بالنسبة للمؤشرات الدالة على هذه المرحلة فيبينها أحمد (٢٠٠٢) على النحو الآتي:

١- ظهور المنافسة وزيادة حدتها بين المصارف وبالتالي فإن على إدارة المصرف أن تنهج نهجاً تنافسياً في إدارتها لبرنامجها التسويقي بحيث تستطيع من خلال إبراز الميزة التنافسية في خدمتها المصرفية ومقارنتها بنفس الخدمة المقدمة من قبل المصارف الأخرى والحقيقة أن الإعلان في خدمتها المصرفية ومقارنتها بنفس

الخدمة المقدمة من قبل المصارف الأخرى والحقيقة ان الإعلان يلعب دوراً هاماً وفعالاً في هذا المجال وضمن هذا السياق فإنه يكون على إدارة المصرف مضاعفة مستويات أداء الخدمة وتحسين وضعها في السوق وذلك عن طريق:

أ-تحسين جودة الخدمة وتطوير خصائصها.

ب-تطوير سوق الخدمة بحيث يمكن الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء.

ج-تطوير وتعزيز شبكة فروع المصارف.

٣- **مرحلة النضوج**: تتصف هذه المرحلة بوجود حجم للتعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع والذي يأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل ثم يتجه إلى الانخفاض. ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولاً مع تكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة ولهذا فإن أي استراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تتركز على محورين رئيسيين هما:

١. تخفيض الأسعار لإغراء الجمهور واستمالة طلبهم على شراء الخدمة.

٢. تكثيف الترويج لتأكيد المكانة التنافسية للمصرف وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

٣. استمالة تفضيلات العملاء لما يقدمه المصرف من خدمات.

٤- **مرحلة الانحدار**: تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت ثم اتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض. وتعكس هذه المرحلة درجة عالية من التعثر الذي يفرض على الإدارة في كثير من الأحيان اتخاذ قرار التوقف نهائياً عن تقديم الخدمة وإسقاطها من المزيج الخدمي للمصرف. والحقيقة ان الخدمة المصرفية لا يجب ان تدخل في هذه المرحلة وخاصة في ظل وجود برنامج للتطوير والتحسين يستطيع الإبقاء على جودة الخدمة والذي يفضله العميل أو العمل على استبدالها بخدمة مصرفية مناسبة وبالتأكيد إعادة تدوير حياة الخدمة.

## إستراتيجية السوق خلال مراحل دورة حياة المنتج

تختلف استراتيجية السوق وفقاً لمراحل دورة حياة المنتج، حيث إن لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها، وقد أوجزها الصميدعي (٢٠٠٧) على النحو الآتي:

## إستراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم

عند تقديم منتج جديد فإن إدارة التسويق قد تضع مستوى أعلى أو أدنى لكل متغير تسويقي، مثل السلع، التطوير، التوزيع، وجودة المنتج.

وضمن هذه المرحلة تستخدم المنظمات عدة إستراتيجيات يمكن إيجازها بما يلي:

- **إستراتيجية الكشط السريع**: وتتضمن تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطوير أعلى، فالمنظمة تضع أسعاراً عالية وذلك لكي تسترد جزءاً من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج الجديد، للحصول على سعر صاف لكل وحدة كلما كان ذلك ممكنا، وتقوم المنظمة بالإنفاق الكثير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى أعلى للسعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. وهذه الإستراتيجية تعطي بعض الإحساس في ظل الإفتراضات التالية:
  - جزء كبير من السوق قد يكون غير مدرك للمنتج.
  - أولئك الذين يعرفون أنهم يرغبون للحصول على المنتج ويمكن أن يدفعوا السعر المطلوب.
  - يواجه المصنع منافسة ممكنة ويود أن ينشيء تميز لعلامته.
- **إستراتيجية الكشط البطيء**: والذي يتضمن تقديم المنتج الجديد، في سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير. وسوف يساعد السعر الأعلى في تشجيع قبول المنتج السريع. وتحافظ المنظمة على تكلفتها التطويرية وذلك لتحقيق مستوى أفضل من

التطوير وخفض كلف التسويق، ويتوقع من هذه التوليفة الحصول على الكثير من الأرباح من السوق. وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى:

- إن المنتج محدد فـي الحجم.
- معظم السوق مدرك للمنتج.
- المشترون مستعدون لدفع أسعار عالية.
- المنافسة ممكنة ولكنها غير ظاهرة.

- **إستراتيجية الإختراق السريع**: تتألف من تقديم المنتج الجديد، وإنفاق الكثير على التطوير. وتعد هذه الإســتراتيجية عاملاً مهماً لاختراق أسرع للسوق، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
  - يكون السوق كبيراً.
  - يكون السوق غير مدرك للمنتج.
  - عندما يكون معظم المشترين حساسين تجاه السعر.
  - عندما تكون هناك منافسة ضخمة.
  - تدني كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة مع منحنى إنتاج وخبرة تصنيع مجتمعة.

- **إستراتيجية الإختراق البطيء**: وتتألف من تقديم منتج جديد بسعر أدنى، ومستوى أدنى من التطوير، وســوف تســاعد الأســعار الدنيا على قبول المنتج الســريع، وتحافظ المنظمة علــى كلف تطويرها وذلك لتحقيق صافــي أرباح أكبر، وتعتقد المنظمة أن حاجة الســوق هي الســعر العالي المــرن ولكن بتطويــر مرن أدنى، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
  - يكون السوق واسعا.
  - يكون السوق مدركاً للمنتج كثيراً.
  - يكون السوق حساساً تجاه الأسعار.
  - تكون هناك منافسة ضمنية.

فإذا اختار الرائد إستراتيجية التدني للقيام "بالهجوم" فسوف تكون هنالك مخاطر في المدى القريب مرة أخرى. ونجد أن الرواد في السوق لديهم أفضل اختيار من القيادة في السوق إذا نفذوا استراتجيتهم.

**- إستراتيجيات السوق في مرحلة النمو**

ضمن هذه المرحلة فإن المنظمات تستخدم عدة استراتيجيات للحفاظ على نمو سريع للسوق كلما أمكن ذلك:

- تحسين المنظمة من جودة المنتج ويضيف إلى صفات المنتج الجديد وتحسين الأسلوب.
- تضيف المنظمة نماذج جديدة من المنتج.
- يدخل قطاعات السوق الجديدة.
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي.
- يقوم بتخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين تجاه الأسعار.

إن المنظمة التي سوف تستمر في اعتماد إستراتيجية توسيع السوق تهدف لتقوية موقفها التنافسي، ويأتي هذا التحسين بكلفة إضافية. فالمنظمة في مرحلة النمو تواجه الاتجاه والتأرجح بين مساهمة السوق الحالية والربحية العالية، وهذا لا يتم إلا بإنفاق أموال كثيرة من أجل تحسين وتطوير وتوزيع المنتج وهذا قد يكسبها موقفاً متميزاً في السوق.

**-استراتيجية التسويق في مرحلة النضوج**

وفي مرحلة النضج فإن بعض الشركات تبعد منتجاتها الأضعف اعتقاداً أن أفضل الأشياء لدى العملاء هو الاحتفاظ بأموالهم وإنفاقها على المنتجات الجديدة في أوعية التوزيع. وهذا يتجاهل معدل النجاح الأدنى للمنتجات الجديدة والإطار الضمني العالي

الذي لدى المنتجات القديمة. وتعتقد العديد من الصناعات أنها ناضجة كالسيارات والتلفاز، والساعات والكاميرات. وتستخدم المنظمة ثلاثة استراتيجيات هي تطوير السوق، والمنتج، والمزيج التسويقي، ويبينها إسماعيل (٢٠١٠) على النحو الآتي:

- **تطوير السوق:** على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:

- **تحويل غير المستخدمين:** يمكن أن تحاول المنظمة جذب غير المستخدمين للمنتج: مثلاً، فإن أهم شيء لنمو خدمة الشحن الجوي هي البحث الثابت للمستخدمين الجدد حيث إن ناقلي الجو قد يستعرضون فوائد استخدام الشحن الجوي على النقل البري.

- **دخول قطاعات السوق الجديدة:** قد تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة. والتي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة مثلاً حيث يتم تطوير علامة جونسون شامبو الأطفال بنجاح إلى المستخدمين الكبار.

- **الحصول على زبائن المنظمة المنافسة:** قد تجذب المنظمة زبائن المنافسين لمحاولة أو تبني منتجاتها، مثلاً ببسي كولا تحاول مع مستخدمي الكوكاكولا لكي يبدلون إلى البيبسي كولا، فالزيادة في حجم الاستخدام قد يزداد وذلك بالحصول على زبائن لاستخدام المنتج بشكل أكثر.

- **تطوير المنتج:** ويحاول المديرون أيضاً أن يضاعفوا المبيعات وذلك بتغيير صفات ومميزات المنتج. وقد يأخذ هذا عدة أشكال.

- إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة الأداء الوظيفي للمنتج- فترة عمر المنتج، الإعتمادية، والسرعة، والتذوق. فالمصنع قد يأخذ المنافسة وذلك بتدشين أداة الماكينة المتحسنة والجديدة وطاقم التلفزيون والسيارات، أو المطهرات، ويسمى مصنعو الإعلانات هذه بـ (زائد- إيجابي)، وترقية الإضافة الجديدة أو الإعلان عن شيء قوي وكبير أو أفضل. فهذه الإستراتيجية فاعلة للمدى الذي تتحسن فيه الجودة، ويقبل المشترون دعوى الجودة المتحسنة، والعدد الكافي من المشترين والجودة العالية.

- إستراتيجية التحسين: هي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والمواد والإضافات والملحقات، والتي توسع من الفترة والسلامة والقناعة مثلاً، وإضافة الطاقة الكهربائية إلى المحركات تزيد من السرعة وتصبح أكثر سهولة.

- **تطوير المزيج التسويقي**: قد يحاول أيضاً مديرو التسويق تطوير المبيعات عبر تغيير عنصر أو أكثر من المزيج التسويقي. وعليهم أن يحددوا أي من عناصر المزيج التسويقي يمكن تغييره ويحقق النجاح.

**- استراتيجية التسويق في مرحلة التدهور**

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على المنتج على الرغم من جهود الأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في المنظمة إلى حذف هذا المنتج أي استخدام إستراتيجية الحذف أو الشطب لكي تركز جهود الأنشطة على المنتجات الأخرى وتتلخص من التكاليف الإضافية.

وأن انخفاض الطلب يكون بسبب ظهور منتجات جديدة ملبية لحاجات ورغبات الأفراد أو كون المنتجات أصبحت لا تلبي هذه الحاجات.

إن وصول المنتج إلى مرحلة التدهور لا يعني أن الإستراتيجية تكون حذف المنتج فقط وإنما سوف يتم اتباع إستراتيجية أخرى لكي تمكن المنظمة من الاستمرار في السوق وفي تقديم منتجات، وذلك من خلال استخدام:

- إستراتيجية تقديم منتجات جديدة تنسجم وطبيعة الطلب في السوق والمتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع ككل.
- إستراتيجية التنوع في المنتجات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها الزبائن.

**- إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة**

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي لابد منها إذا ما أرادت المنظمة البقاء، الاستمرار، والنمو في السوق. وإن تقديم منتجات

جديدة يعتبر مؤشـراً مهماً علـى حيوية المنظمة ورغبتها فـي تلبية احتياجات أسـواقها وزبائنها. وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

إن عملية تطوير منتجات جديدة لا يتم بشـكل عشوائي بل يستند على دراسة تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها.

إن إدارة التسويق فـي منظمات الأعمال أمامها عدة خيارات إستراتيجية والتي يمكـن أن تتبناها لتطوير منتجاتها ويبينها الصميدعي (٢٠١٠) على النحو الآتـي:

١- **إستراتيجية تنمية وتطوير السـوق:** ترتكز هذه الإسـتراتيجية على قيام المنظمة بتطوير برنامج لمنتجاتها يمكـن من خلال إشـباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المنظمة بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لمنتجاتها لتصل إلـى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.
- قيام المنظمة بزيادة جاذبيـة منتجاتها لفئات جديدة مـن الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة فـي المنتجات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

٢- **إسـتراتيجية اختراق السـوق:** وتقوم المنظمة بناءً على هذه الإستراتيجية بزيادة حجم تعاملها من منتجاتها الحالية فـي السـوق الحالي، وهذه الإسـتراتيجية تتطلب من المنظمة زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- تشـجيع الزبائن الحاليين للمنظمة على زيـادة معدلات اسـتخدامهم لمنتجات المنظمة الحالية.
- محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء منتجات المنظمة.

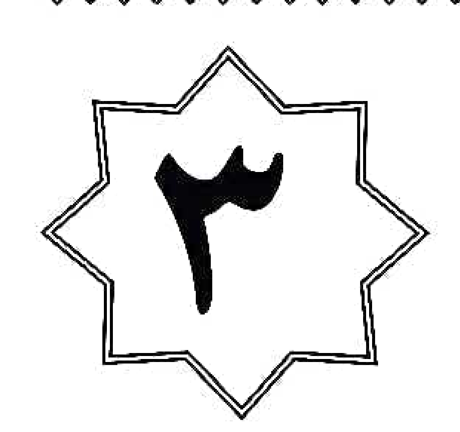
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبيـــن يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمنظمة.

٣- **إســـتراتيجية تطوير منتجات جديدة وتحســـين المنتجات الحاليـــة**: وتقوم هذه الإســـتراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديـــدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلاءم حاجـــات الزبائن، كما أن الزبون يقوم باكتشـــاف اســـتخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

٤- **إستراتيجية التنويع**: وتبنى هذه الإســـتراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة فـــي أســـواق جديدة وعادة ما تكون هذه خارجة عن نطـــاق المنتجات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط المنتجات الموجودة.

ومما ســـبق يتبين بأن كل مراحل دورة حياة المنتج تتطلب استراتجيية خاصة بها وأن مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات فـــي كل مرحلة بدقة ونجاح ستسهم فـي التطوير المرتبط بالزمن (فترة الرحلة من دورة حياة المنتج) كما أن أهم نقطة من هذه الاســـتراتيجيات هي تطبيق استراتجيية تسويقية خاصة وملائمة وناجحة فـــي كل مرحلة من هذه المراحل حتى تتجنب المنظمة تكدس المنتجات أو تعرضها للتلف أو العطب.

❊❊❊

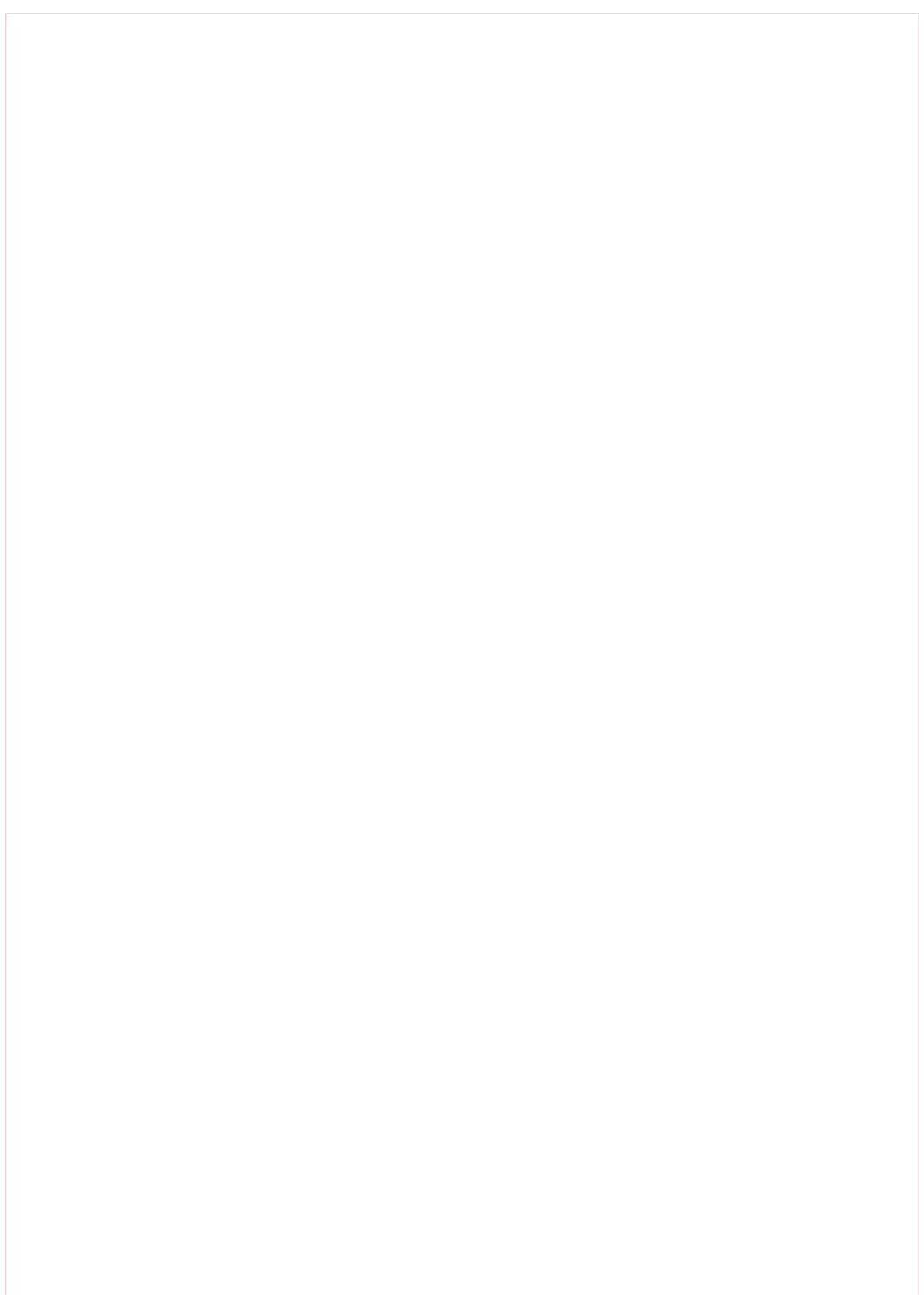



# الفصل الثالث

## الميزة التنافسية

## (Competitive Advantage)





# الفصل الثالث

## الميزة التنافسيـة

## *(Competitive Advantage)*

» **تمهيـد:**

تعرف الميزة التنافسية على "أنها قيمة مضافة للعملاء بأساليب متميزة. وقدرة الشركة على المحافظة وكسب حصة سوقية في مجال صناعتها. وكذلك هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (أبو بكر، ٢٠٠٣: ٢٣).

لقد عرف كل من بورتر وكرامر (*Porter & Kramer, 2002*) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على اكتشاف طرق جديدة ووسائل أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"، كما بين (*Sultan 2007*) بأن الميزة التنافسية تعكس في الدرجة الأولى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويندرج تحت أهداف المنظمة العديد من المتغيرات التي تعتمد على طبيعة المنظمة ونشاطها، وقد بين (*Barney, 2002*) بأن الميزة التنفسية تعني قدرة المنظمة على الاستمرار في السوق وتحقيق الربحية من خلال مستوى أداء مرتفع، وفرص تطويرية، وموارد بشرية على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة.

وقد عرف الروسان والقواسمة (*Al-Rousan & Qawasmeh, 2009*) الميزة التنافسية على أنها: قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات تتميز عن ما تقدمها المنظمات الأخرى التي تنافسها في السوق، وذلك من خلال اعتماد وتنمية قدرات خاصة بالمنظمة لا يمكن تقليدها وبذلك تكون لديها قيمة إضافية حقيقية تزيد من قدرتها التنافسية، وقد عرف (*Lie, 2003*) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على التميز من منظور تسويقي يتعلق بسوق المنتج أو الخدمة التي تقدمها والذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة.

وفي هذه الدراسة نعرف الميزة التنافسية بأنها:قدرة المنظمة (المصارف الإسلامية) على التميز في أحد الجوانب المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها أو الأساليب أو الطرق المستخدمة فيها مما يكسبها فرصة حقيقية للتفوق على منافسيها، بحيث تمتلك المنظمة من خلالها المنظمة قيمة إضافية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

كما وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على التميز في إحدى الجوانب المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها أو الأساليب أو الطرق المستخدمة فيها مما يكسبها فرصة حقيقية للتفوق على منافسيها و الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية بحيث تمتلك المنظمة قيمة إضافية يعصب تقليدها من قبل المنافسين. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

» **أهمية الميزة التنافسية (*The Important of Competitive Advantage*):**

ذكر (مرسي، ٢٠٠١: ١٥٤) "أن الميزة التنافسية المستدامة قلما تتحقق من نشاط عمل محدد". وأوضح بأن المنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعية فعالة. هذه الأنواع من الميزات التنافسية، في الواقع، يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة.. وفي الواقع الميزة التنافسية المستدامة تتأتى من منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض. هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة. فعلى سبيل المثال: الشركة التي يتوافر لديها أي نظام إداري فعال للمخزون تكون مؤهلة لتقديم خدمة تسليم الطلبات بسرعة للزبائن وبكلفة أقل من الشركات التي لا يتوافر لديها مثل هذا النظام، لذا نرى الشركات التي تتمتع

بميزة تنافسية مستدامة تعمل على توحيد وتنسيق جميع النشاطات في نظام العمل، مثل النشاط التسويقي، والخدمات، والتصميمات، والخدمات المساندة للزبائن، كل هذه النشاطات متداخلة وذات علاقة وإنجاز واحد يعزز إنجاز الأخرى. و قواعد المنافسة اليوم تختلف كثيراً عما كانت عليه قبل عشرين عاماً مضت، حيث أن الميزة التنافسية النسبية التقليدية، والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل: الموارد الطبيعية، والأيدي العاملة، ثم إبطالها أو إلغاؤها كمصدر للمنافسة والرخاء الاقتصادي، ناهيك عن عولمة المنافسة والشركات عابرة القارات.

وبين كل من لينتون وجونسون (*Linton, 2012; Johnson, 2011*) بأن " أهمية الميزة التنافسية تكمن في دلالتها على العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق". وهذه العوامل تشكل كل من: السعر، المنتجات الحديثة أوالفريدة من نوعها، والقدرة على التصنيع بأنواع وكميات مختلفة، والقدرة على الحصول على المواد الخام، والتكنولوجيا، و غيرها من العوامل التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تبنيها.

وقد بين الباحثان بأن الميزة التنافسية غاية في الأهمية لأنها تمكن الشركة من التعامل مع التهديدات والمخاطر التنافسية و الحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد. كما أنها تمكن الشركة من جذب رؤوس الأموال الأساسية من خلال تحقيق أداء أعلى من المعدل العام، وفي ما يلي نبين أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للعديد من الجوانب الهامة للمنظمة:

**١- ارتفاع حجم الطلب من العملاء**

الميزة تكون تنافسية في أعلى مستوياتها عندما توجد قيمة مضافة للعملاء، حيث توفرالمنظمات من خلالها منتجات تفوق عروض المنافسين وتوقعات الزبائن،كما تقدم منتجات وخدمات للزبائنذات مزايا استراتيجية خاصة لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهنا تبرز أهمية الميزة التنافسية في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين مستوى رضاهم.

**٢- تحقيق ميزة تنافسية المستدامة**

تعزيز مستوى التواصل والعلاقة مع الزبائن والسعي نحو زيادة مستوى رضاهم باستمرار يلعب دورا هاما ورئيسا في إيجاد ميزة تنافسية مستدامة تضمن لمنظمات الأعمال تحقيق الاستمرار في الإيرادات و الأرباح والاحتفاظ في الحصة السوقية من خلال ارتفاع مستوى التكرار في عمليات الشراء من قبل الزبائن.

**٣- السعر**

إن الميزة التنافسية تعطي منظمات الأعمال فرصة كبيرة لتحديد الأسعار الخاصة بها والتي تحقق لها هامش الربحية المطلوب، وتظهر هذه الميزة بشكل واضح في المنتجات الفريدة التي يسيطر عليها عدد محدود جداً من المنظمات، والتي بدورها تحدد أسعارها وفقا لإرادتها بدون أي اعتبار لكثرة المنافسين وتسيطر على من خلال ذلك على الأسواق بفاعلية كبيرة.

**٤- المنافسة**

لا شك بأن الميزة التنافسية القوية تساعد منظمات الأعمال على التعامل مع القوى التنافسية الحالية والناشئة، وهنا تعتبر التغذية الراجعة الخاصة من الزبائن إحدى المؤشرات الهامة التي تدل على مستوى الأداء التنافسي بالمقارنه مع المنافسين، كما تعتبر الميزة التنافسية وسيلة هامة ورئيسية تحقق للمنظمة التفوق على المنافسين الحاليين وتخلق حواجز قوية أمام دخول منافسين جدد، فضلا عن تفوق المنافسين الحاليين.

**٥- تشكيل قيمة إضافية للستثمرين**

تحتاج الشركات بشكل مستمر إلى توفر مستثمرين يقدمون الدعم المالي المطلوب لضمان الاستمرارية والتوسع من أجل الإحتفاظ بالميزة تنافسية في السوق. وقد بينت نتائج إحدى الدراسات في جامعة كولومبيا بإن الميزة التنافسية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على خلق عوائد تزيد على رأس المال للمساهمين (*Linton, 2012*).

### » تصنيفات الميزة التنافسية (*Categories of Competitive Advantage*):

بين مرسي (٢٠٠١) بأنه لا يوجد تصنيف واضح في الميزة التنافسية، ولكن هناك محاولات لم تتكامل، ومن تلك التصنيفات:

- تصنيف المزايا على أساس الموارد: وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، إلا أن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة.
- تصنيف المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التمايز أو الكلفة المنخفضة، وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة والروابط بينها، ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل لتصنيف المزايا التنافسية يمكن اعتماد ما يلي:
- إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري.
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقاً لسبب أو منشأة الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشترين، وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يعني تصنيفها وفقاً لطبيعة المنفعة المتحققة له. أما بخصوص نوع أو طبيعة الميزة التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون:

– **منافسة سعرية**: ويقصد بها استخدام السعر كأسلوب للتنافس، وهنا قد يخفض المنتج أو البائع سعره أو يجعله على الأقل مساوياً لاسعار

المنافسين، وعلى البائع إذا ما اتبع هذا الأسلوب أن يكون قادراً على تغيير الأسعار بسرعة وبشكل مرغوب لدى المستهلكين.

- **منافسة غير سعرية**: إن أساس التنافس هنا ليس السعر بل الخصائص المميزة للسلعة ومستوى جودتها والخدمات التي تنجم عنها.. الخ. ومن مزايا هذا الأسلوب في التنافس العمل على تحقيق أفضلية للسلعة وإغراء المستهلك في الاستمرار في شرائها، لأن تفضيل المستهلك للسلعة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمداً من تميزها بسعرها، واستخدام هذا الأسلوب في التنافس لا يعني إهمال عنصر السعر.

» **أبعاد الميزة التنافسية:**

سنقوم بتوضيح المحاور الأساسية للميزة التنافسية والمتمثلة بـ (الجودة، السعر، المرونة، الإبداع،السرعة،والالتزام بالوقت)

**١- الجودة (*Quality*):**

يبين (*Heizer.. et.a., 2001, p 22*) بأن الجودة تتمثل بمقدرة المنظمة بتوفير منتجات للعملاء أو خدمات تتوافق مع توقعاتهم، إذ أن العملاء يتوقعون من هذه المنتجات بأنها ذات جودة، وهي تشابه ما يتابعونها ويشاهدونها في الإعلان.

كما يضيف (*Zolghadar, 2007 , p 11*) بأن عدم تقديم المنتجات بجودة عالية يؤدي إلى عزوف الكثير من العملاء عن هذه الخدمة أو المنتج، وبالتالي فإنها لا تستمر في السوق، كما يتفق (*Atem , Yella, 2007, p 15*) بأن الجودة تعني قدرة المنظمة على انتاج منتجات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء. لذا فإن المنتجات أو الخدمات يجب أن تكون ذات مزايا وجودة عالية، كما يجب أن تكون ذات موثوقية وفاعلية لكي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء.

ولهذا فإن المنظمة يجب أن تقوم بالالتزام بمعايير الجودة، ويجب عليها أن تقوم بتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إذ أن النظام الانتاجي يجب أن يطور لأجل

الحد من الانتاج الركيك، كما يجب أن يكون الانتاج متوافق مع المواصفات المسبقة، وذا جودة عالية، بعيداً عن إعادة تعديل المنتجات.

وفي هذه الدراسة نرى بأن نظام الجودة الذي تلتزم به المنظمة يجب أن يتضمن تطوير وتحسين الأداء والحد من التكاليف إلى أدنى مستوياته، والالتزام بالوقت، وتحقيق احتياجات وتوقعات العملاء نحو المنظمة، كما يجب العمل بروح فريق واحد، ويجب تحسين انتماء العاملين نحو المنظمة.

والجودة تشتمل على أمرين حيويين، يتمثل الأمر الأول في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات المعدة مسبقاً، أما الأمر الثاني فيتمثل في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء، وتحقيق احتياجات السوق.

كما ويبين عبد الفتاح (٢٠٠٢)، بأنه يجب أن يكون هناك تحسين وضبط للمنتج فعملية ضبط جودة المنتج تعني التحكم في جودته أثناء عمليات التصنيع المختلفة أو أثناء عمليات التجميع وذلك للتأكد من مطابقته للمواصفات الموضوعة واتخاذ الإجراءات الفورية في حال وجود أي اختلافات عن هذه المواصفات، لذلك يعد التحكم في المنتج خلال مراحل تصنيعه المختلفة عنصراً هاماً من عناصر ضبط الجودة لعدة أسباب أهمها:

١- المنتجات التي تعاني من انخفاض مستوى جودتها تساهم في نفس الوقت من ارتفاع بنسبة المفقودات نتيجة لوجود نسبة كبيرة من المرفوضات.
٢- إن انخفاض مستوى الجودة يزيد إلى حد كبير من شكوى المساهمين، الأمر الذي يؤدي إلى ضرر بالغ بسمعة الشركة.

كما يجب أن تبدأ علمية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج أو الخدمة وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى ملامح المنتج ومواصفاته التي ترضي المستهلك.

والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب في التخطيط لجودة المنتج يؤدي خدمة جيدة لرجل التسويق والمبيعات، حيث يكون على دراية بوضع المنتج بالنسبة إلى أوضاع منتجات المنافسين في كل خاصية من الخصائص.

**المراحل الأساسية لتحسين جودة الخدمة أو المنتج:**

يبين أبو قحف (٢٠٠٢) بأن عملية تحسين الخدمة أو المنتج تتمثل بوضع أهداف الجودة طويلة الأجل، وتعريف طرق تحقيق هذه الأهداف فهي متعلقة بكيفية دمج الشركة للجودة بتخطيط العمل، ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا.

كذلك يبدأ التخطيط الاستراتيجي للمرحلة القادمة ويتضمن التفكير ذا الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المؤسسة ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التنفيذية والمالية.

بعد الانتهاء من التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر وهي تتضمن خطط عمل للتصنع والتسويق والمالية وتطوير المنتجات ويتم دمج الجودة بهذه الخطط كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فعالة يتم تخطيط العمل للأقسام والعاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

ويمكن إيجاز الخطوات الأساسية التي بينها أبو قحف (٢٠٠٢) على النحو الآتي:

**الخطوة الأولى: تهيئ المرحلة.**

يجب أن تخلق الإدارة العليا من خلال مجلس الإدارة بنية معرفية وجديدة والتي بدورها ستشجع وتقبل التغيير، هذه الثقافة الجديدة يتم تطويرها والمحافظة عليها كي يستطيع جميع الأشخاص العمل معاً من أجل تعظيم مساهمتهم كأفراد لتحقيق أهداف الشركة وغاياتها، وهذه الخطوات تحتوي على العناصر التالية:

١- الرؤية.

٢- الالتزام طويل الأجل.

٣- اشتراك الأشخاص وإعطائهم المسؤولية والسلطة.

٤- تغير الثقافة.

٥- اتباع طرق المنظمة.

٦- الأنظمة السائدة.

٧- التدريب.

**الخطوة الثانية: تطوير رسالة المؤسسة**

إن تطوير الرسالة *Mission Statement* لإعلان أهداف عمل المؤسسة يعتبر حجر الأساس في التخطيط الاستراتيجي ويفضل أن يكون هذا البيان قصير، وعادة ما يكون فقرة واحدة، وبشكل مختصر.

**الخطوة الثالثة: تحديد المشكلات.**

هذه الخطوة تتعلق بتمييز واختيار المشكلات الحرجة التي تواجه المنظمة وتدريجها حسب الأهمية، وأهمية هذه الخطوة تكمن في الخوف من حصول ارتباط نتيجة محاولة إنجاز عدة عمليات مرة واحدة، وخلال عملية اختيار أكثر المشكلات حرجاً.

**الخطوة الرابعة: تطوير الاستراتيجية.**

تطوير الاستراتيجية هو المجال أو الاتجاه الأشمل الذي يجب أن تتوجه إليه الشركة وهو يتبع مباشرة ويؤازره بيان الرسالة حيث أن الاستراتيجية المطورة يمكن أن تحتوي على العناصر التالية:

١- المنتجات التي سوف تطور في المستقبل.

٢- متطلبات واحتياجات العملاء المستقبلية.

٣- غرس التكنولوجيا في المنتجات والإنتاج والعمليات.

٤- توفر الموارد الطبيعية في المستقبل.

٥- تطوير الثقافة الجودة في المنظمة.

٦- تطوير علاقة الموردين والعملاء كشركاء.

وفي حالة تحقيق إجماع من قبل الإدارة العاليا بالنسبة لأولوية العناصر الاستراتيجية يتم إصدار بيان استراتيجي قصير.

**الخطوة الخامسة: أهداف طويلة الأجل.**

إن تطور الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا يجب أن يأتي كتطور طبيعي للخطوات السابقة وعليها أن تتوافق مع بيان الرؤية والأهداف وتمثل الأهداف الاستراتيجية على طريق تحقيق رؤية مستقبلية.

ومن المهم أن تكون احتمالية تحقيق الأهداف مرتفعة وأن يسهل التعبير عنها كمياً، بالإضافة إلى تطوير القياسات لأداء كل خطوة لتقييم تحقيق التقدم، وأيضاً يجب تحليل كل هدف لتحديد حساسيته تجاه التغيرات الخارجية المؤثرة على الشركة.

بعد وضع الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تضع الإدارة المتوسطة أهدافها الوظيفية والتي تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية.

**الخطوة السادسة: دمج الأهداف.**

وهذه الخطوة هي أصعب خطوات التخطيط الاستراتيجي حيث يتم دراسة الأهداف، بهدف ملاحظة إذا كانت الأهداف تدعم توجهات بعضها البعض وعما إذا كانت أحد تلك الأهداف المعنية فعلاً كما يجب مع توفر الدعم للموارد المالية والبشرية، وفي حال وجود اختلافات يجب التوصل إلى حل لتلك الاختلافات ووضع البدائل المناسبة لأن تحسين الأداء بصورة مستمرة يتطلب تحسيناً ملحوظاً في الأنظمة إضافة إلى تطوير الأهداف.

**الخطوة السابعة: مقترحات وتنبؤات مالية.**

في هذه المرحلة يقوم المدير المالي بإعداد المقترحات المالية لفترة الخطة الاستراتيجية، وهي تحتوي عادة على بيان الدخل والميزانية واستثمار رأس المال المتوقع، بهذه الطريقة قد تشمل الخطة الاستراتيجية، إضافة معدات جديدة أو موارد أخرى.

**الخطوة الثامنة: إيجاز وتقديم**

حيث يتم كتابة الموجز التنفيــذي *Executive Summary* من قبل فريق الإدارة العليا ومن ثم يتم تقديمه من قبل رئيــس مجلس الإدارة لمجلس الجــودة بهدف نقل التخطيط للمستوى التنفيذي.

**٢- السعر (*Price*):**

يرى (*Collier,2007*) بأن المنظمة يجب أن تركز على تكاليف الانتاج الأولية ويجب أن تكون أقل من الشــركات المنافســة لها، إذ أن الكلف المتدنية تمثــل المغزى والهدف العملياتي الأساســي للشــركات المنافســة من خلال الكلفة، كما أن الكثير من الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية المختلفة تهدف إلـــى الحصول على الحد الأدنى من كلف الانتاج، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر فـي المنتجات التي تقدمها للعملاء والإبداع فـــي تنفيذ المنتجات والتحســين المستمر فـــي العمليات، إذ أن ذلك يعد أمراً ضرورياً للتقليل من التكاليف، إذ أن الوصول إلـى الأسعار المنافسة يعد أمراً حاسماً لأجل تعزيز الميزة التنافسية للمنتج.

وقرارات التسعير من أهم القرارات التي تتخذها إدارة الشركة المعينة. فلا يعتبر قرار تحديد سعر البيع للمنتج النهائي مجرد قراراً تسويقاً أو قراراً تمويلاً فقط، ولكنه يمتد ليمس كل نواحي أنشطة الشــركة، بمعنى أنه يؤثر على الشركة ككل. فسعر البيع يعتبر من العوامل الهامة فـــي تحديـــد كمية الطلب على المنتجـــات، وبنفس الوقت يحدد تدفق الإيرادات الداخلة للشركة. كما ان استمرار الشركة فـــي الأجل الطويل يرتبط بتحقيق إيــرادات أكبر من التكاليف بما يحقق عائد يعزز البقاء فـــي الســـوق والاستمرار فـي المنافسة.

هذا وتعتبر التكلفة العامل الأساسي فـــي قرار التســـعير حتى ولو كانت الشركة تنتج منتجات نمطية تبيعها فـــي سوق تتصف بالمنافسة بحيث لا تستطيع ان تتحكم فـــي سعر

المنتجات، بمعنى أن الأسعار ستكون محددة سلفاً فـــي السوق. وفي هذه الحالة سيكون عامل التكلفة هو المؤثر إلـــى حـــد كبير على حجـــم العمليات، وعلى طريقة التســويق والتوزيع، وعلى شروط الائتمان الممنوحة للعملاء وعلى الأرباح المتوقعة من إنتاج وبيع المنتج والاستمرار في السوق. ومن ناحية أخرى، عندما توجد بعض الحرية لدى الشركة فـــي تحديد الأسعار فيمكن فـــي هذه الحالة إستخدام الكثير من معادلات التسعير على أساس التكلفة فـــي تحديد أسعار البيع. وتتراوح هذه المعادلات بين معادلات تقوم على أســاس التكاليف الصناعية المتغيرة فقط ومعادلات تقوم على أساس التكاليف الإجمالية بجميع فئاتها صناعية وغير صناعية، ثابتة ومتغيرة.

ويبن (شحاتة، ٢٠٠١) بأنه يوجد عامل آخر يجب أخذه فـي الاعتبار عند اتخاذ قرار التســعير وهو أفعال وردود أفعال المنافسين. فقد يؤدي فعل الشركة المنافسة إلـــى إجبار الشركة على تخفيض أسعارها.

لذلك يجب ان تكون الشــركة على دراية بالتقنية المتاحة لدى المنافســين، وحجم عملياتها المتوقع، وسياســات التشــغيل بمــا يمكنها مــن وضع أفضل تقديــر لتكاليف المنافسين والتي تعتبر معلومة هامة عند وضع الأسعار التنافسية.

وبالتالي يجب الأخذ فـــي الاعتبار المدى الزمني لقرار التســعير حيث ســيؤثر هذا المدى على تحديد التكاليف الملائمة لقرار التسعير.

فيختلف مفهوم التكاليف الملائمة لأغراض التعســير للمدى القصير عن مفهوم التكاليف الملائمة لأغراض التســعير للمدى الطويل. وتشتمل قرارات التسعير للمدى القصير على القرارات الخاصة بتســعير الطلبيات الخاصة التي تطلب من الشــركة مرة واحدة فقط والتي لا يكون لها أي تأثير على المدى الطويل، بالإضافة إلـــى القرارات المتعلقة بتعديل تشكيلة المنتجات وحجم المبيعات فـــي الســـوق التنافسي. وتشتمل قرارات التســـعير للمدى الطويل على القرارات الخاصة بتحديد أســعار بيع المنتجات الرئيسية فـي الأسواق الرئيسية.

**٣- المرونـة (*Flexibility*):**

يبين (*William,2007*) بأن المرونة تتمثل فـــي سرعة استجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن من المنتجات بأدنى جهد ووقت.

يبين (*Chase,et.al,2001*) بأن المرونة تعد العامل الأساســي لأجل الوصول إلـــى ميزة تنافسية، وذلك من خلال التغيير السريع فـــي المنتج من خلال تحسين التصميم وتطويره بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العمـــلاء، وبهذا فإن المرونة يعرفهـــا (*Chase,et.al,2001*) بأنهـــا قدرة المنظمـــة على انتاج منتجـــات متطورة وتحســـين وتعديل المنتج التي تقوم بانتاجه، وهذه المقدرة يجب أن تتميز بالسرعة، وهذا كله لأجل تلبية احتياجات الزبائن، ولهذا فإن المرونة تتجسد فـي قدرة المنظمة على تحسين وتطوير المنتجات التي تنتجها أصلاً وتحســـين العمليات لأجل إيجاد وخلق منتجات أخرى جديدة.

وعلى ذلك فإن المرونة تعتمد بشكل أساسي على التغيير فـي العمليات، وهذا التغيير أساسي لأجل تأمين متطلبات أساسية.

كما يبين العلي (٢٠٠٦) بأن المرونة تقسم إلـى الآتي:

- المرونة فـي المنتج: وهي تتمثل فـــي مقدرة العمليات بإنتاج منتجات متميزة أو جديدة أو تحسين المنتج الأصلي.
- المرونة فـــي المزيج: وهـــي مقدرة المنظمة على إنتاج وتحســـين المزيج فـــي المنتجات.
- المرونة فـــي الحجم: وهي قدرة العمليات فـــي المنظمة علـــى إنتاج منتجات بأحجام متنوعة.
- المرونة فـــي عملية التســـليم: وهي مقدرة العمليات بتغيير الأوقات اللازمة من أجل تسليم المنتج أو الخدمة التي تقدمه.

يتبين بأن المرونة تتمثل في مقدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة، أو التحسين بالمنتجات التي تنتجها، وفقاً لمتطلبات واحتياجات الزبائن، كما أنه يجب على المنظمة أن تكون مرنة بالتنظيم الإداري المتمثل في السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن والسرعة في التسليم، وتقليل الوقت الضائع في عمليات الانتاج وتحسين الخدمات الموجودة.

والمرونة مرتبطة بشكل أساسي بالتغيير بالعمليات إذ تهتم وبشكل كبير على إجراء تحولات أساسية للعمليات الإنتاجية في المنظمة كما ويجب على المنظمة أن تسعى إلى التخفيض في كمية استهلاك الطاقة المستخدمة وكذلك محاولة إلغاء المنتجات المعيبة في العملية الإنتاجية وتقليل التلف والضياع والعمل على عدم استنزاف الموارد الطبيعية. إن عملية تقديم منتجات خضراء تتطلب إجراءات تغيير كبيرة من أجل أن تنسجم مع أهداف المنظمة في ظل توجه التسويق الأخضر.

والأداء العملياتي يتمثل في أداء المنظمة والمؤشرات القياسية المتعلقة بالفعالية والكفاءة، والمسؤولية البيئية، مثل دور حياة المنتج، والانتاجية، وتقليل النفايات والامتثال التنظيمي. هذا وإن هناك عدة متطلبات لأجل تحسين الأداء العملياتي من خلال تحسين العمليات وتبسيطها وكذلك توحيدها، ويجب أن تتركز على أساس التوزيع الفعال، كما أن المنتجات والأنشطة ذات الجدوى الغير مالية والتي لا تمثل قيمة مضافة يتعين التخلص منها، كما يجب تدريب جميع العاملين على أفضل الأساليب من أجل تحسين الأداء، كما يجب ان يتعاون المديرين التنفيذيين في الكثير من الحالات لأجل توليد أفكار جديدة فيما يخص الأداء العملياتي.

كما يجب تتبع الانتاج، والتعرف على التكلفة الدقيقة لكل وحدة، ولا يمكن تحقيق الإدارة الفعالة في العمل إلا من خلال توفير التغذية المرتدة والفعالة في الوقت المناسب لأجل تحسين أداء المنظمة.

ومن أجل تفعيل الأداء العملياتي، يجب التركيز على عدة أمور مهمة ألا وهي :(*Wong, 2012, p p 468-490*)

- تخفيض تكلفة العمالة وزيادة الانتاجية.
- تعريف العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل واضح.
- زيادة انتاجية المنظمة والقدرة على التوسع.
- تحسين الروح المعنوية لدى العاملين.
- تحسين مستويات الخدمة.
- تحسين مستويات القياس والمساءلة.
- تحسين الإدارة وفعاليتها.
- توفير العمالة الكفؤة والمدربة.

**٤-الإبداع (*Innovation*):**

الإبداع يتمثل في إيجاد سلعة جديدة أو تطوير سلعة سابقة، إلا أن الإبداع في المنتجات يعرف بشكل أساسي على أنه إيجاد وابتكار منتجات جديدة؛ كما أن ابتكار هذه المنتجات يجب أن يرافقه إيجاد أسواق جديدة؛ أو تحسين هذه الأسواق ليتلائم مع السلعة الجديدة المبتكرة، أو للسلع المطورة، ويتمثل الإبداع في المنتجات في إيجاد مواصفات جديدة أو تحسين في الجودة والتقنية التي يتم إجراؤها على المنتج، أو إضافة عناصر جديدة مرغوب فيها في المنتج الموجود أصلاً. (*Gluch, 2009 , p p 451-464*)

وتعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة على أنها عملية كاملة لأجل جلب منتجات أو خدمات جديدة في السوق، وهناك مسارين متوازين للمشاركة في هذه العملية – إبداع المنتجات – تتمثل في إيجاد الأفكار، وكذلك تصميم المنتجات والتفاصيل الهندسية الخاصة بها، والآخر يتمثل في التعرف على السوق المستهدف وتحليل السوق وإجراء أبحاث تسويقية لأجل التعرف على هذه الأسواق. (*Ismail, 2012 , p 268*)

كما يجب البدء بعملية التحسين في المنتج، ويشمل التحسين في الخصائص الفنية والقدرات التقنية، وأيضاً سهولة الإستخدام، وابتكار المنتجات – وهذا الأمر

يحدث عند انخفاض المبيعات المنتجة، وهو وسـيلة عادة ما تستخدم لأجل إطالة عمر المُنتج. (*Juan, 2011, pp 1003-1007*)

كما وبين (البكـري، والنـوري، ٢٠٠٧، ص ١٨١-١٨٢) بأن عملية الإبداع فـي المنتج والتطوير يمر بثلاث مراحل، يمكـن إيجازها على النحو الآتي:

١- الأولى تشـمل وضع المعايير (*Establish Standars*) وفق هـذه المرحلة يتم تحديد معايير الاداء البيئي الخاصة بالمنتج وذلك تتم دراسـة ومراعاة المعايير المتعلقة بالتشـريعات القانونية ودراسـة المعلومات المتعلقـة بالجانب التقني والمعلومات المتعلقة بدراسات السوق ليتم تديد المعايير بشكل دقيق ومتناسب مع ما تم جمعه من معلومات.

٢- المرحلة الثانية يتم تطويـر المنتـج (*Product Development*) وهذه المرحلة تتكون من أربع خطوات أساسية وهي:

- التخطيط للمنتج: وهنا يتم اختيار الأفكار المتوافقة مع المعايير الموضوعة مسبقاً ويبدأ بوضع الخطوط العامة للمنتج وتكييفها مع التصميم التقني أو الفني الخاص بخصائص الأداء لذلك المنتج وبناءاً على ذلك يوضع التصميم الأولي للمنتج.
- تقييم التصميم: وهنا يتم تقييم ما أنجز من عمل فـي الخطوة الأولى اسـتعداداً لإنتاج الأنموذج الأولـي، وفي هذه المرحلة تسـتعمل مجموعـة من الأدوات التدقيقية على المستوى الفني وعلى المستوى البيئي.
- تقديم الأنموذج الأولي: بعد القيام بتدقيق التصميم تقوم الشـركة بتقديم نموذج أولي إلـى الاسواق واختباره على نطاق محدود للوقوف على سلبياته وإيجابياته أو مقارنته بما تم تقديمه من معايير وإرشادات فـي المرحلة الأولى.
- التقديم النهائي: وفي هذه المرحلة يقيم المنتج تقييماً نهائياً ويقدم المنتج للسوق وبشكل واسع.

٣- المرحلــة الثالثــة توليــد المعلومــات (*Information Generating*): إذ أن تطوير المنتج شــأنه شــأن أية عملية إدارية يحتاج إلـــى توفير مجموعة مـــن المعلومات الخاصة واللازم توفرها باســتمرار عبر مرحلة التطوير ككل وهذه المعلومات تتعلق بالتشريعات البيئية، والمعلومات التقنية، ومعلومات خاصة بالسوق وهذه المعلومات يمكـن الإفادة منها وبشكل أساس خلال مرحلة التخطيط لتصميم المنتج.

ومما ســبق يتبين بأن الإبداع بأنه ابتكار أو تطوير منتجات جديدة، وهذا التطوير يشمل التغيير فـــي تصميم المنتجات المتعارف عليها، أو اســتخدام مواد أو عناصر جديدة فـــي صناعة المنتجات، وتشمل عملية الإبداع فـــي المنتجات، إيجاد منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية. وفي المصارف الإســلامية فإن انتاج وابتكار منتجات إســلامية مصرفية أو تطوير منتجات مصرفية فـــي مصارف غير إسلامية إلـــى منتجات تتوافق مع السياسات الشــرعية للمصارف الإســلامية، وتعتبر منتجات إبداعية تعمل على تلبية احتياجات عملاء المصرف الإسلامي سواء أكان ذلك على مستوى التسهيلات أو العمليات المصرفية اليومية.

الإبداع فـي المنتجات مرتبط بشكل أساسي بالإبداع فـي العمليات وهذا يتمثل فـي التحسين فـــي العمليات التشــغيلية لأجل خلق الميزة التنافســية، ويتمثل ذلك من خلال التميز فـــي الخطط التســويقية الذكية، والحملات الإعلانية، وكذلك الأسعار المنخفضة مقارنة مع غيرها. (*Michael, 2004, pp 22-24*)

إن القائمين بهذه العمليات أن يتصفوا بطبيعة معينة لديها خيال وكاريزما لأجل القيادة التشــغيلية، ويتم تعزيز هذه القدرات من قبل العاملين الملتزمين فـــي المنظمات لإيجاد الفرص الإبداعية واستغلال العملية التشغيلية.

وهذه العملية تتطلب إيجاد طريقة جديدة مجدولـــة، ومركز خدمة العملاء يتم إدارته من قبل إدارة العلاقات العامة باقتـــدار، أو يتم من خلال إيجاد فريق المبيعات وســيلة جديدة لتلبية احتياجات الزبائن. وهذه الأنشــطة يجب أن تكـــون مؤثرة على الأهداف الاستراتيجيـة للمنظمة.

إذ أن مفتاح الربح للمنظمة يتمثل في المحافظة على العملاء الحاليين، وإيجاد عملاء جدد، ومفتاح المحافظة على العملاء يتمثل في زيادة تفاعلهم مع المنظمة؛ وتصوراتهم المستقبلية للمنتج وهذا بدوره يؤثر بشكل أساسي على تحسين الأداء. (*Li, Y, 2006, p p 679*)

ومن أجل تحقيق الإبداع في العمليات يجب تحديد الأهداف للمنظمة، ومن ثم البدء بتلبية احتياجات العملاء وإيجاد تحسينات إضافية للمنتج.

كما أن الإبداع في المنتجات يتطلب البحث عن إيجاد منتج مشابه - قدوة تحتذا - لأجل مقارعتها ومحاولة التميز عنها، وهذا المنتج قد لا يكون من نفس الصناعة؛ إلا أنه متميز؛ إذ يتطلب الأمر التعرف على خصائصه والاستفادة المثلى من ذلك.

كما أن الإبداع في العمليات يجب ان يتركز بشكل أساسي على جدولة الانتاج على توقعات المبيعات بدلاً من التركيز على احتياجات العملاء الفعلية، كما أنه يجب القيام بتخطيط الانتاج وتوزيعه بكفاءة أكبر، إذ أن الإبداع في العمليات يركز بشكل أساسي على خدمة العملاء وخفض كبير في التكلفة الإجمالية للمنتج. (*Qi, G. Y Shen..et..al, 2010*)

وإن إعادة التفكير في تصميم العمليات يجب أن تكون في عدة مجالات إذ يجب توقع النتائج وتحديد الجهة التي يجب التركيز عليها، والتوقيت مهم كذلك، كما يجب تحديد الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، ويتعين التفكير في إنشاء تصميم تشغيلي جديد من شأنه أن يوفر أداءاً أفضل.

**٥- السرعة (*Speed*):**

يبين (*Slack,et.al,2004*) بأن السرعة هي العنصر الأساسي والحاسم للمنافسة في الأسواق، ويتم ذلك من خلال السرعة في عملية تلبية احتياجات الزبائن ومن خلال تصميم منتجات جديدة والتحسين في المنتجات الأصلية، على أن يتم ذلك بأقل وقت ممكن، وتتمثل السرعة من خلال التقليل من الوقت اللازم لأجل حصول الزبون على المتنج، ويتم توفيرها لهُ بشكل نهائي.

ويبين (*Evans and Collier,2007*) بأن السرعة التي يجب على المنظمة الالتزام بها تتمثل في الآتي:

- السرعة في التسليم: وهي تتمثل في السرعة بتسليم المنتج أو الطلبات للزبائن. أو السرعة في تلبية متطلباتهم.
- التسليم في الوقت المحدد: وتتمثل في حصول الزبون على المنتج أو السلعة في الوقت الذي يحتاجها.
- السرعة في التطوير: وهي تتمثل بمقدرة المنظمة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الأصلية بسرعة كبيرة وتوفيرها بالسوق لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

وبهذا ويتبين بأن المنظمة يجب أن تكون ملتزمة بالسرعة بالأداء لكي تكون قادرة على مواجهة متطلبات الزبائن، أصبح ذلك لزاماً عليها من أجل تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع غيرها من المنظمات، كما يتطلب ذلك من المصارف الإسلامية تعزيز ميزة السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء وعدم التأخير الغير مبرر في إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة، بالإضافة إلى السرعة أيضاً في تنفيذ العمليات المصرفية اليومية للزبائن مع التأكيد على خصوصية ودقة التنفيذ.

**٦- الالتزام بالوقت (*Commitment of time*):**

يرى (*Evans and Collier,2007*) بأن الوقت يعد أمراً أساسياً لأجل تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الزبائن بحاجة على أن تتم تلبية متطلباتهم في الوقت المحدد، كما أنهم لا يحبذون الانتظار لمدة طويلة من أجل الحصول على المنتج، فكلما قصرت المدة كلما أدى ذلك إلى تحسين رضاهم، وبالتالي زيادة ولائهم للمنتج، ولا شك بأن الالتزام بالوقت زادت أهميته بزيادة المنافسين، إذ أصبح لزاماً على المنظمات ابتكار منتجات جديدة ودخول أسواق أخرى بسرعة.

كما يجب على المنظمة زيادة فاعليّة استغلال الوقت، إذ يجب أنْ يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يُقضى في التحضير والإبداع. فالمعروف أنَّ الوقت المتاح محدود بحد معيّن. فإذا تبين أنَّ كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينيّة في المنظمة، فإنَّ ذلك يعني أنْ هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً. ومن هنا كانت عمليّة التوازن ضرورية؛ لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت (رعد، ٢٠٠٢).

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسين هما:

أ) وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب) وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج (ربحي، ٢٠٠٧).

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقد يحدث أنْ يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة. ويفترض أنْ يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة؛ لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ (ربحي، ٢٠٠٧).

كما يتبين بأن على المنظمة أن تنظيم أوقات العمل والانتاج، إذ أن التنظيم يقود إلى استخدام مزيداً من الطاقات، وإن الالتزام بالوقت يعزز من مصداقية المنظمة لدى العملاء وبالتالي زيادة الثقة والولاء لها، وهذا ما تحتاجه المصارف الإسلامية في ظل المنافسة القوية في السوق المصرفية بشكل عام.

**٧- القوى الرئيسية المؤثرة على الميزة التنافسية:**

تعتبر العلاقة بين المنظمات والأسواق التي تعمل فيها إحدى الأمور الهامة التي توليها المنظمات أهمية كبيرة، من هنا ربط العديد من الباحثين بين استراتيجيات المنظمة والبيئة المحيطة، وبينوا بأنه لا يمكن أن تنفصل الشركة في خططها ومشاريعها المستقبلية عن البيئة المحيطة بها والأسواق المستهدفة لمنتجاتها أو خدماتها (*Kazem 2004*).

وقد بين بورتر (٢٠٠٢) بأن هنالك خمسة قوى أساسية تعتبر هي المؤثرة على التنافسية (شكل٣-٢)، وهي:

١- **قوى التنافس الحالية:** شركاء السوق وتتمثل في مجموعة المنافسين الحاليين للشركة والذين يتقاسمون معها الحصة السوقية.

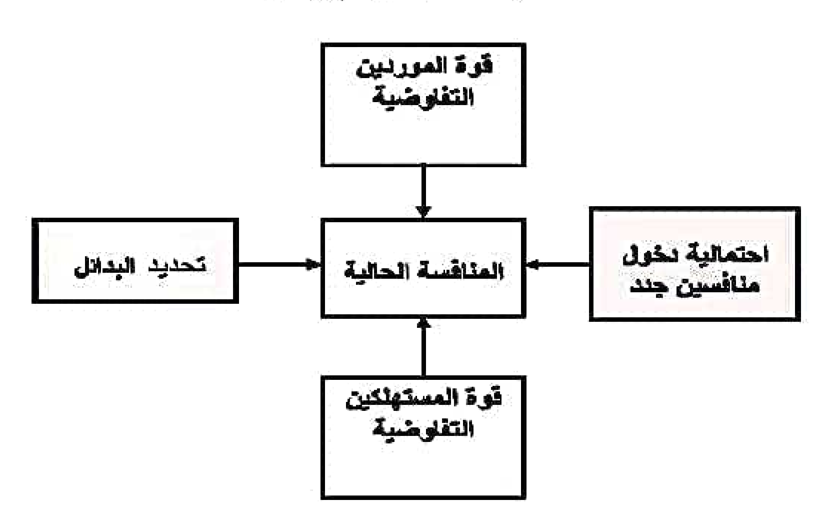
٢- **قوة الموردين التفاوضية:** وتتمثل في القوة التي يفرضها الموردون على المنظمة حتى يزودوها بالمواد الخام الأولية أو الخدمات التي يقدمونها، ومن الجدير بالذكر بأن على المنظمة أن تسعى لبناء علاقات وطيدة مع الموردين لتضمن تعاونهم وشراكتهم الحقيقية لتحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.

٣- **قوة المستهلكين التفاوضية:** وتتمثل في قدرة الزبائن على التحكم في السوق من خلال الطلب، وهنا قد يستغل الزبائن قدرتهم على الشراء من خلال بعض التجمعات التي تستهدف الضغط على المزودين بالمنتجات أو الخدمات من خلال التهديد بالمقاطعة مثلاً.

٤- **احتمالية دخول منافسين جدد:** المنافسون الجدد من اكبر القوى التي قد تؤثر على مستوى التنافس بين منظمات الأعمال، وتسعى العديد من المنظمات لفرض محددات تمنع دخول منافسين جدد من خلال بعض الشروط التي قد تحدد رأس المال أو نوع النشاط أو ما إلى ذلك.

٥- **تحديد البدائل:** يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار الخدمات أو المنتجات البديلة عن تلك التي تقدمها بعض منظمات الأعمال من القوى التنافسية الأخرى، ومن ذلك ما حصل من استبدال الهواتف السلكية بالهواتف الخلوية، والتي اعتبرت بديلا ناجحا تم من خلاله الإستغناء عن الهواتف الأرضية في العديد من أوجة الأستخدام وتحديداً المنزلية.

القوى الخمس لبورتر




*Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review (pp. 5-16).*

ومن الجدير بالذكر بأن هذا النموذج قد أخذ انتشاراً واسعا وتم تبنيه من قبل العديد من الباحثين في مجال التسويق مثل (*Chaffey, 2002*) الذي بين بأن نموذج بورتر للقوى التنافسية يعتبر فعالا في تفسير القوى المؤثرة على المنظمات في ظل الأعمال الإلكترونية الحديثة.

ومما سبق يتبين بأنه بالرغم من فعالية نموذج بورتر وشموليته، إلا أنه يوازي أو يساوي في هذه العوامل في مستوى التأثير على الميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك فإن عامل المنافسة الحالية له أهمية خاصة وكبيرة لأن المنافسين فيه واضحون ويتقاسمون مع الشركة الحصة السوقية.

**- نموذج الماسة والعناقيد لبورتر**

يعتبر الهدف الأساسي للنمو الإقتصادي في الدول هو تحقيق الإزدهار والرخاء الذي يعود بالفائدة على كافة أفراد المجتمع، وحيث يعتبر الإبداع هو أحد أهم العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة في العمل، فقد ساعد ظهور ما يعرف "بالعناقيد" على زيادة كل من الإبداع والإنتاجية، ويمكن تعريف العناقيد على أنها تجمع من المنظمات المترابطة في نشاطاتها وغاياتها بحيث تكون متقاربة جغرافيا، وبذلك

يمكنها الاستفادة من وجود بعضها البعض من خلال مشاركة في الإمكانيات والموارد والوصول إلى المعلومات، وتعتبر المدن الصناعية مثالاً على ذلك، إذ تستفيد المصانع من البنيه التحتيه واللوجستيه المتوفرة في المدن الصناعية.

ويعتبر بورتر هو المؤسس لنظرية العناقيد وقد بين في دراسته عام (١٩٩٨) بأنه بمجرد تكون هذه العناقيد فأنها تتلقى الدعم الكبير من الصناعات التي تخدمها، من هنا يمكن للتجمعات بشكل مباشر أن تؤثر على التنافسية من خلال (زيادة الإنتاجية والكفاءة، قيادة الإبداع، واستحداث أعمال جديدة في ذات المجال (*Fisher and Rueber 2000*)

ولقد بين (*Sultan, 2007*) بأن العناقيد بدأت تأخذ بعداً تنافسيا هاما من خلال زيادة القدرة على التصدير وجذب الإستثمارات المختلفة، كما قام العديد من الباحثين على إجراء دراسات متخصصة تهدف لبيان كيفية قياس مستوى أداء العناقيد، فقد قدم (*Singh, 2001*) بعض معايير الأداء الكمية والنوعية التي تؤثر على نجاح التجمعات في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وكمثال على هذه المعايير ما يلي:

١- وجود صناعات أولية وصناعات متخصصة (التنوع).
٢- مستوى تنافسية المدخلات التي تستخدم في العناقيد كالخدمات والمعدات ومواد الخام.
٣- مستوى الوظائف التي توفرها هذه العناقيد.
٤- نسبة الزيادة في الخدمات والمنتجات ذات القيمة المضافة.
٥- نسبة زيادة التصدير في الخدمات والمنتجات المتوفرة.
٦- حجم ونوعية التعاون بين المنظمات التي تعتبر جزء من هذه العناقيد، وطبيعة التواصل والتفاعل بين مكونات العناقيد.
٧- عدد المنظمات الجديدة التي يتم إنشائها.

وقد قدم بورتر مجموعة من الأمثلة الناجحة على هذه العناقيد وهي تجمع التعدين في فنلنده، و تجمعات السراميك في شمال إيطاليا، تجمع المعدات في استراليا، وتجمع المعدات التي لها علاقة بصناعة الألبان في الدنمارك.

## ٨- ما يحققه التسويق الالكتروني لتحقيق ميزة تنافسية

لقد بين بورتر وكارمـــر (*Porter & Kramer, 2002*) أن هناك نوعان رئيســيان من المزايا التي تحقق ميزة تنافسية لكل من يمتلكها، وههما:

١- ميزة التكلفة الأقـــل (*Cost Leadership advantage*): وهي تعني ميزة التكلفة الأقل: وتعكس قـــدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتســويق منتج بأقل تكلفة مقارنةً مع الشركات المنافسة وبما يؤدي فـي النهاية إلـى تحقيق عوائد أكبر، من هنا عرفت العديد من الشركات بتقديمها للسعر الأقل مثل (*WALMART*) والتي تتميز دائما بتوفير منتجات للبيع بأقل الأسعار، وفي ما يتعلق بالبنوك الأردنية فإن نســبة الفائدة الأقل تعتبر جاذبة للتعامل مع البنك، غير أن البنك المركزي يحدد الحد الأدنى والأعلى لمثل هذه الميزه ضمن هامش معين، مما قد يحد من قدرة البنوك على التنافس فـي في تحقيق هذه الميزة.

٢- ميزة تمايز أو تمييز المنتج (*Differentiation advantage*): تعكس قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المســتهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

وقد بين (*Grant, 2008*) بأن هنالك طريقتين أساسيتين لتحقيق الميزة التافسية وهي إما القيام بالتغيير الداخلي أو الخارجي، وينعكـس التغيير الداخلي من خلال قيام المنظمة بالإستثمار فـــي الجهود الإبداعية لبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، بينما ينعكس التغيير الخارجي مـــن خلال التأثير علـــى الزبائن ورفع مســتوى الاهتمام بهـــم والتواصل معهم والاستجابة السريعة لمتطلباتهم.

وفي هذه الدراســة فإن ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج هدفين يجب أن تركز عليها إدارة المصارف الإسلامية وبالرغم من أن هناك منتجات متميزة فـــي المصارف الإسلامية تختلف عن نفس المنتجات فـــي المصارف غير الإســـلامية وهي جاذبـــة للعملاء تجاه المصرف الإســـلامي، إلا أن ميزة التكلفة الأقل للخدمة لازالت المصارف الإسلامية غير

قادرة على تحقيقها لأسباب تجارية مرتبطة بالمالكين لهذه المصارف بالإضافة إلى تعليمات البنك المركزي.

لقد بين بارني وهيسترلي (Barney & Hesterly, 2002) بأن هنالك مصادر رئيسية للقيمة التنافسية:

١- توفر مصادر مالية أو بشرية أو مادية متفوقة من ناحية نوعية أو كمية.
٢- امتلاك مهارات تكنولوجية واقتصادية وإدارية متميزة لا تتوفر للكثير من المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
٣- وجود حصة سوقية كبيرة في السوق لا يمكن للمنافسين التأثير عليها أو تهديدها

ورغم المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق الالكتروني إلا أن الشركات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين ومن أهم هذه المزايا التنافسية يبينها إسماعيل (٢٠١٠) و ثامر (٢٠٠٨) على النحو الآتي:

١- يوفر التسويق الالكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق على نطاق عالمي. وممارسة التسويق الاحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
٢- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي الكتروني للمنظمة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
٣- الترويج للمنظمة على نطاق واسع *Mass promotion* يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
٤- الالتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الالكترونية يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الالكتروني حيث

أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الالكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.

٥- الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الالكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمنظمة خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات.

٦- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الالكتروني تُعطي المنظمة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسوق لديها.

٧- يتميز التسويق الالكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى العملاء وهذا يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

٨- تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والشركات التجارية، مع تقديم الانترنت خدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات التجارية وارتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال. وهذا ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التنافسي.

**٩- الميزة التنافسية المستدامة:**

لقد بدأ اهتمام منظمات الأعمال التي تمتلك ميزة تنافسية ينصب على كيفية الحفاظ على هذه الميزة التنافسية من خلال مايعرف بالميزة التنافسية المستدامة، وقد بين (*Javadi, 2011*) بأن هنالك أربعة شروط أساسية تضمن استدامة الميزة التنافسية، وهي:

١- القيمة: يجب أن يكون للميزة التنافسية قيمة إضافية تجعل من الزبائن يرغبون بالمنتج أو الخدمة بشكل معين يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم.

٢- **صعوبة التقليد:** حتى تستمر الميزة التنافسية لا بد أن يكون من الصعب على المنافسين أن يقدموا منتجات أو خدمات تظاهيها أو تشبهها من حيث الشكل أو المضمون، وهنا يجدر بالمنظمات محاولة إضافة بعض الخصائص التي تعيق التقليد وتكشفة بسهولة.

٣- **الندرة:** وهنا تتمثل استمرارية الميزة التنافسية في عدم التكرار والندرة في طرح المنتجات والخدمات، إذ أن تكرار الشركة لمنتجاتها قد يفقدها ميزتها التنافسية، وكمثال واضح على ذلك تتسابق شركات السيارات في طرح تصاميم نادرة ومختلفة كل عام.

٤- **عدم وجود البديل:** إن عدم إمكانية استبدال الخدمة أو المنتج بسهولة تعطي قيمة إضافية للزبائن بحيث لا يسهل عليهم الاستغناء بسهولة عن ما يلبي احتياجاتهم، وعلى الرغم من تسابق بعض الشركات في تقليد بعض المنتجات لشركات أخرى إلا أن الميزة التنافسية تكمن في عدم مظاهات البدائل لمستوى المنتج أو الخدمة الأصلية.

ولقد حدد (*Grant, 2008*) مجموعة من العوامل التي تؤثر على بناء ميزة تنافسية مستدامة وهي:

١- قدرة المنظمة على المحافظة على الميزة التنافسية من خلال مواردها وكفاءاتها.

٢- متابعة الميزة التنافسية لضمان عدم تقليدها وضياعها.

٣- المنافع المكتسبة من الميزة التنافسية والعائدة على المنظمة.

كما ويتبين بأن المصارف الإسلامية تعمل على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على انتاج منتجات مالية متوافقة مع اجازتها من قبل الهيئات الشرعية في هذه المصارف وعدم وجود بديل لمثل هذه المنتجات في المصارف غير الإسلامية المنافسة في السوق المصرفين مثل البيوع (المرابحة، المشاركة، المضاربة، الإيجارة المنتهية بالتمليك).

**١٠- الميزة التنافسية وعصر الإنترنت:**

يعتبر الأنترنت والثورة التكنولوجية الحديثة من أبرز محركات التنافسية في العصر الحديث، ويمكننا بسهولة ملاحظة مدى ميل المنظمات للاستثمار في التكنولوجيا ووسائلها المختلقة بعيدا عن الطرق اليدوية التقليدية القديمة، وقد اقبلت المنظمات منذ بداية الثورة التكنولوجية على دمج التكنولوجيا في عملياتها المختلفة بحيث أعادت تصميم العمل بما يتناسب مع متطلبات التكنولوجيا للاستفادة مما توفره من ميزات تساعد المنظمة على اداء عملها بسهولة ودقة وتكلفة أقل على المدى البعيد، وهذا يشكل قيمة إضافية للعمل وتعتبر من نقاط القوة مقارنة بالمنافسين مما يكسبها ميزة تنافسية في الأسواق التي تتواجد فيها (*Phan, 2003*).

ولقد منحت التكنولوجيا المنظمات فرصة التميز بمنتجات تختلف شكلا ومضمونا عن تلك التي يقدمها المنافسين، حيث تعددت طرق التغليف وتصاميمها وأشكالها، كما سهلت التكنولوجيا ما يعرف بتخصيص المنتج (*Customization*) حيث يمكن صناعة منتج خاص حسب رغبة الزبائن بتكلفة أقل بكثير من تكلفتها سابقا.

وقد بين بورتر بأنه يجب التفريق بين المنافع المكتسبة من الأنترنت لغايات البيع والتجارة الإلكترونية ومن المنافع الأخرى المتعلقة بالتواصل، والقدرة على تخصيص المنتج، وكفاءة سير العمليات، كما بين بورتر بأن الإنترنت في حد ذاته لا يشكل قيمة إضافية لمنظمات الأعمال، وإنما يشكل القيمة الفعلية هو توظيف تطبيقات الإنترنت المختلفة في عملية ايجاد القيمة *(Value Creation) (Sultan, 2007)*.

ومن الجدير بالذكر بأن استخدام الإنترنت يؤثر بشكل مباشر على فاعلية كل من (العمليات، الاستراتيجيات) الخاصة بالمنظمة والتي وصفها بورتر بأنها تكون ميزة تنافسية مستدامة سواء من خلال قيادة السعر أو التمايز، حيث بين بأن الإنترنت أحد أفضل الوسائل التي تسهل تنفيذ العمليات الخاصة بالمنظمة وخصوصا ما يتعلق بنشاطات سلاسل

التوريد التي تربطها مع الموردين والموزعين والزبائن، كما يعتبر الإنترنت من الوسائل غير المكلفة مقارنه بالوسائل القديمة الأخرى والتي كانت تستغرق وقت وجهد أكثر.

كما يتبين أن التوسع بالانفتاح على الإنترنت من قبل المصارف الإسلامية الأردنية هو ضرورة ملحة لا يمكـن للمنظمات المنافسة فـي أسواق داخلية وخارجية بدونها، كما يوفر الإنترنت قاعدة اساسـية تنطلق منها المصارف لتحديد رغبات وتطلعات الزبائن وميولهم، علما بان استخدام الانترنت لغايات تنافسية قد تؤثر على سياسية التسعير غير أنها وبلا شك توفر وتفتح ابوابا كبيره أمام المصرف الإسلامي فـــي الدخول إلـى أسواق عالمية وخدمة أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة التي يخدمها.

**١١- التنافسية بين البنوك الأردنيـة:**

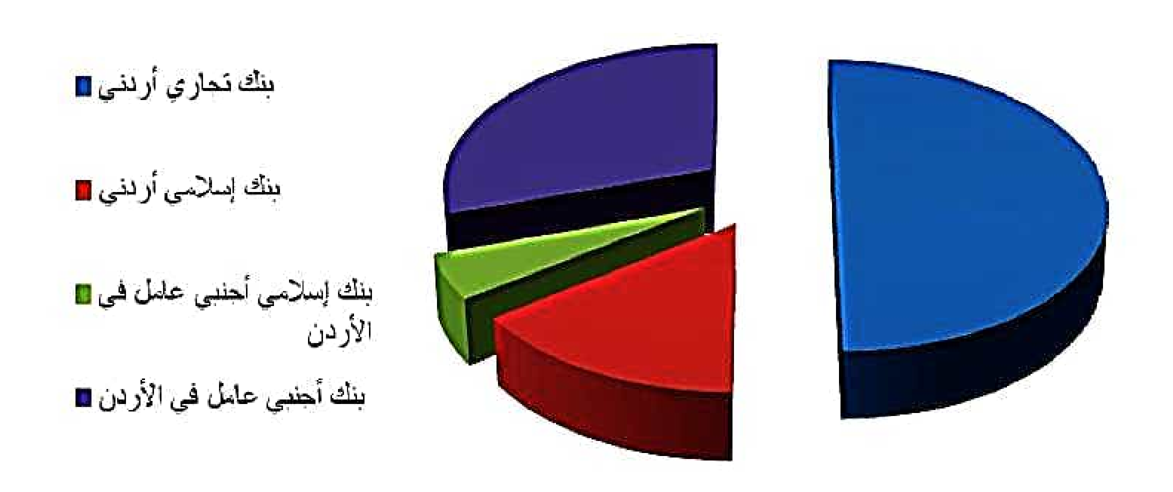
منذ بداية الأزمـة المالية العالمية فـــي عــام ٢٠٠٨، وبعد أحــداث الربيع العربي والاقتصاد الأردني يشـهد تحديات كبيرة، حيث أفاد صندوق النقد الدولي فـــي تقرير له فـي عام (*IMF, 2012*) بأن الإقتصاد الأردني يواجه تحديات مالية ومخاطر يصعب تجنبها نابعة من مصادر خارجية مثل عدم اسـتقرار الأوضاع السياسية للدول المجاورة مثل مصر وسوريا، والتي أثرت بشكل سلبي ومباشــر على واردات الدولة من النفط والغاز الطبيعي والمخــزون الغذائي، من هنا يأتــي دور القطاع المصرفي الأردني الذي يســاهم بشــكل مباشر فـــي اسـتقرار ونمو وازدهار الاقتصاد الوطني، حيث يضمن التدفق النقدي إلـــى داخل المملكة من خلال تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها على الرغم من أنه يتقاســم المخاطر الاقتصادية مع بقية القطاعات إلا أن دوره الرائد فـــي حماية الاقتصاد يضع عليه مسؤولية تجاوز التحديات والعقبات بشكل سريع ودقيق.

وتعود نشأة القطاع المصرفي الأردني إلـــى العام ١٩٢٥ عند إنشاء مصرف عثمان فـي الأردن كفرع من بنك عثمان فـــي تركيا والذي تم تأسيسه منذ عام ١٨٩٦، ومن ثم تم افتتاح البنك العربي فـــي عام ١٩٤٨ حيث تم نقله من فلسطين إلـــى عمان- الأردن بعد الاحتلال الاسرائيلي، ومنذ ذلك الحين بدأت تأسيس البنوك فـــي الأردن، وفي عام

١٩٥٠ تم تأسيس البنك المركزي الأردني الذي بدأ عمله كبنك للحكومة الأردنية في العام ١٩٦٤ ليقوم باصدار العملة الأردنية ووضع التشريعات المصرفية وضبط القوانين والتعليمات وأنظمة حوكمة البنوك بالإضافة إلى ايجاد بيئة مصرفية استثمارية أفضل، وقد تأسس أول بنك اسلامي اردني في العام ١٩٧٨ وهو البنك الإسلامي الأردني ليقوم بالعديد من المهام والخدمات المصرفية المتنوعة وفق أحكام خاصة بالشريعة الإسلامية مثل المرابحة والمشاركة والمضاربة والإجارة المنتهية بالتمليك والبيع بالتقسيط، وكذلك الاستثمار في العقارات من خلال شراء الأراضي والعقارات المشغولة المطورة لأغراض البيع لاحقاً أو التأجير للزبائن.

وفي العام ٢٠١٢ بلغ عدد البنوك التي تتبع للقطاع المصرفي الأردني ٢٦ بنك منها ٣ بنوك اسلامية أردنية، وبنك اسلامي عربي، و١٣ بنك تجاري أردني و ٩ بنوك اجنبية، ويمثل الشكل التالي رسم يوضح توزيع البنوك الأردنية، حيث يبين الشكل بأن ما نسبته ١١٪ من عدد البنوك في الأردن هي بنوك اسلامية اردنية، و٤٪ بنوك اسلامية عربية.

**توزيع البنوك الأردنية (الاجنبية والمحلية والأسلامية)**




واستنادا إلى التقرير الصادر عن شركة الثقة الأردنية للإستثمار (*Jordan Invest Trust*

(*PLC, 2012*) بأن القطاع المصرفي الأردني قد ساهم في العام ٢٠١١ بما نسبته من ١١. ٦٪ من معدل الدخل القومي في الاقتصاد الأردني، وقد ساهمت التشريعات التي فرضها البنك المركزي على البنوك الأردنية في التخفيف من الآثار السلبية للأزمة المالية العالمية.

وتعتبر البنوك الإسلامية الأردنية من البنوك الرائدة والتي استطاعت أن تكتسب ثقة المجتمع الأردني وتسيطر على حصة سوقية كبيرة من خلال تنوع الخدمات ومصداقية التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتوفر البنوك الإسلامية الأردنية ما لا يقل عن ٢٠٠٠ فرصة عمل تساهم في الحد من البطالة في الأردن..

## العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية

منذ بداية الثورة التكنولوجية ومنظمات الأعمال تتنافس بقوة لتبني التكنولوجيا من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وبالرغم من ذلك إلا أن العديد من الشركات لا تدرك أهمية استخدام مواقعها الإلكترونية على شبكة الإنترنت للحصول على ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق التي تنافس بها، إذ تقوم معظم الشركات باستخدام مواقعها كوسيلة لعرض البيانات الخاصة بالشركة مثل رؤيتها ورسالتها ونبذة عن تأسيسها، وقائمة بالمنتجات التي توفرها، وبعض المعلومات الأخرى مثل تفاصيل الاتصال بهم وعنوان البريد الإلكتروني، من هنا جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنفاسية لتقدم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تحفز المدراء وخاصة في المصارف الإسلامية على استغلال تكنولوجيا الانترنت في دعم المزيج التسويقي بالكامل بدلاً من استخدامه لعرض المعلوات فقط.

## التسويق الإلكتروني والمزيج التسويقي من أجل تحقيق ميزة تنافسية

وفي ما يلي سنقوم باستعراض العلاقة بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية من خلال المرور على مكونات المزيج التسويقي الأساسية التي تم توضيحها سابقا والمعروفة ب (*4P's*) (التوزيع، الترويج، المنتج، السعر) (*Margarit, 2013; Chaffey, 2011*) (الماضي وآخرون، ٢٠١٢، اسماعيل، ٢٠١٠) (طالب، وآخرون، ٢٠١٤):

**أولا: التوزيع (المكان: *Place*)**

يمكن استخدام التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع لتعزيز ودعم الخدمات اللوجستية، وإيجاد قنوات جديدة للتسويق، أو توفير أفضل وأسرع الوسائل لضمان وصول المنتج إلى العملاء.

ومن الجدير بالذكر بأنه عند التخطيط لاستخدام التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع فإنه ينبغي تحليل شامل لقنوات التوزيع الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت من قبل الشركات المنافسة ومعرفة مدى إمكانية التنافس وأفضل الطرق والوسائل لتحقيق ذلك، إذ أن هنالك شركات كبيرة تسيطر على قنوات التوزيع الإلكترونية مثل شركة (*Amazon*) والتي تفرض سيطرة كبيرة.

وفي ما يتعلق بالسوق المصرفي هنالك احتياطات كبيره يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحليل قنوات التوزيع وهي مدى سرية وأمن القنوات التي تمر من خلالها العمليات كما ينبغي معرفة مدى الاستفادة ومن هم المستفيدون وما هي ابرز المخاطر والفرص الناتجة عن اعتماد قنوات معينة دون غيرها، كما أن السوق المصرفي لديه محددات عالمية لا يمكن الخروج عنها بأي شكل من الأشكال والا اعتبر ذلك مخالفا وقد يشكل خطورة كبيرة على المصرف وبقاءه.

إن أنشطة التسويق الإلكتروني في قنوات التوزيع المصرفية واسعة وتحتاج إلى محللين متخصصين قادرين على تحقيق أفضل النتائج بأقل المخاطر والتكاليف، من هنا نجد أن المصرف الذي يوفر خدمات توزيع أكبر ومخاطر أقل يحقق ميزة تنافسية كبيرة تضمن له المنافسة بقوة في الأسواق التي يعمل بها.

**ثانياً: الترويج (*Promotion*)**

لم يعد استخدام الانترنت لترويج الخدمات والمنتجات التي توفرها منظمات الأعمال خياراً، وإنما يعتبر الزاما لضمان الاستمرار، وارتأت المنظمات الكبرى المنافسة بقوة توظيف الإنترنت للحفاظ على حصتها السوقية وتجنب التراجع، كما يمكن توظيف

الترويج الإلكتروني الفعال للوصول إلى أسواق محلية كانت امكانية الوصول إليها صعبة أو مكلفة ولكن الترويج الإلكتروني سهل ذلك بطريقة فعالة وقليلة التكاليف.

وقد لعب التسويق الإلكتروني دورا محوريا في نجاح وتقدم العديد من الشركات العالمية الرائدة مثل شركة (*HP*) الإلكترونية والتي توفر من خلال الإنترنت ترويجا إلكترونيا متكاملا لكافة خدماتها ومنتجاتها، كما يمكن توظيف البريد الإلكتروني كوسيلة فعالة للبقاء على اتصال مع الزبائن، ويمكن استخدامه على نحو فعال لتوفير المعلومات التسويقية ذات القيمة الحقيقية للعملاء حسب احتياجاتهم.

ومن أبرز الفوائد المتحققة نتيجة توظيف التسويق الإلكتروني في الترويج هي القدرة العالية على توفير كم كبير من المعلومات في وقت قياسي وبفاعلية تفوق أضعاف قدرة المسوقين وتهدف بشكل أساسي لرفع مستوى وعي العملاء حول العلامة التجارية والميزات التي توفرها منظمات معينة دون غيرها. كما تساهم النشرات الإخبارية والتسويقية الإلكترونية في إطلاع العملاء على المنتجات أو خدمات الجديدة بالإضافة إلى توفير المعلومات ذات الصلة والتي تعتبر ذات إضافة وعية للعملاء.

وفي ما يتلعق بالتسويق المصرفي الإلكتروني فإن الترويج الإلكتروني هو وسيلة معتمدة في غالبية المؤسسات المالية والمصرفية حول العالم وفي مختلف دول العالم سواء المتقدمة أو النامية مع التفاوت في كيفية ودرجة اعتماد التسويق الإلكتروني، وبشكل عام فإن من الضروري الوعي وأخذ الاحتياطات اللازمة لمنع وجود خطورة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمصرف، والحذ من التعدي على أي قوانين خصوصية ملزمة، ومن الإجراءات التي تعتمدها المصارف بهذ الصدد أخذ موافقة العميل مسبقا لاستقبال رسائل الترويج الخاصة بالمصرف، مع اعطاءه امكانية إلغاء ذلك في أي وقت يشاء، وفي المصارف الإسلامية العاملة في الأردن يتم الترويج الكترونياً بالمنتجات وخاصة الجديدة التي ينتجها المصرف ويتم اطلاع العملاء عليها من خلال البريد الإلكتروني أو الرسائل الالكترونية لعملاء المصارف.

**ثالثاً: المنتج (*Product*):**

إن اعتماد التسويق الإلكتروني يساهم بدرجة كبيرة في طبيعة المنتج وكيفية تطويرة، إن التغذية الراجعة التي يمكن استقبالها من العملاء تحدد بشكل كبير اتجاهات المنظمة المستقبلية ووتفتح آفاقها اتجاة توفير منتجات أو خدمات جديدة أو السعي للحصول على منتجات مساعدة يتم توفيرها مجانا أو بأسعار زهيدة تساهم في زيادة مستوى استخدام المنتج وفاعليته، ويمنح ذلك منظمات الأعمال القدرة على تحقيق التمايز في كيفية طرح المنتجات بطريقة متكاملة تحقق رضا العملاء.

إن من أهم الفوائد التي يمكن أن يحققها التسويق الإلكتروني لاكتساب ميزة تنافسية خاصة بالمنتج أو الخدمة المقدمة مايلي:

١- التأسيس لقاعدة معرفية خاصة بالمنتج أو الخدمة يمكن لكافة العملاء الوصول إليها في أي زمان ومن أي مكان وكمثال على ذلك الأسئلة المتكررة (*Frequently Asked Questions: FAQ*) التي وفرتها العديد من منظمات الأعمال حول الأسئلة التي تستقبها باستمرار من العملاء وذلك لتوفير وقت العملاء الآخرين في حال كان لديهم استفسارات مشابهة يمكنهم الحصول عليها في ذات الوقت، ويوفر ذلك وقت العميل ويحقق له أعلى درجات التواصل الفعال مع المنظمة المنتجة أو المزودة للخدمة.

٢- إن التغذية الراجعة الإلكترونية التي يتم استقبالها من العميل تعتبر أحد مؤشرات التقيم الهامة التي يجب على منظمات الأعمال اعتمادها بشكل اساسي لمعرفة مشاكل العميل والتنبوء باحتياجاته المستقبلية، كما تعتبر هذه التغذية مؤشرا هاما حول مدى قدرة المنتج على تلبية الاحتياجات التي صمم من أجلها.

٣- إن التسويق الإلكتروني يوفر إمكانيات كبيرة في حل صعوبات كيفية الاستخدام، حيث يمكن للشركة المنتجة توفير فيديو شرح تفصيلي حول كيفية استخدام المنتج بطريقة آمنه وسهلة ودون أية تعقيدات ووضع هذه الفيديو في

المواقع المخصصـــة لذلك مثل موقع اليوتيــوب (*Youtube*) والذي تتوافر عليه الاف الفيديوهات حول كيفية اســتخدام الكثر من المنتجــات مع اعطاء بعض ميزاتها أو حتى مقارنتهـــا بمنتجات أخرى من حيث الســعر والجودة والميزات الاخرى المتوفرة.

تدرك منظمات الأعمال والمؤسسات المصرفية أهمية التسويق الإلكتروني فـي دعم العملاء وتوفير معلومات حول المنافسة فـــي الأسواق المستهدفة، ويمكن أن تحقق هذه المعلومات العديدالفوائد مثل معرفة مســتوى الإقبال على المنتج والحاجة لتوفير إمكانية شراءه والحصول عليه الكترونيا ومدي سهولة ذلك أو تفضيلة بالنسبة للعملاء.

**رابعا: السعر (*Price*)**

إن اســتخدام التســويق الإلكتروني بشــكل فعال يختصر الكثير من التكاليف على منظمات الأعمال، حيث أن توفير المعلومات إلكترونيا قد يوفر الكثير من الوقت والجهد وعدد الموظفين المخصصين للتعريف بالمنتج والرد على استفسارات العملاء.

كما أن تكاليف التســويق إلكترونيا تعتبر أقل من حيث المواد المســتخدمة حيث أن تكلفة طباعة بعض النشرات تشكل أضعاف تكلفة تصميمها وإرســالها الكترونيا، من هنا يمكـــن للمنظمة استخدام التسويق الإلكتروني كوسية فعالة فـــي خفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال السعر.

وفي ما يتعلق بالمصارف فإنه يمكـن تقليل تكاليف أقسام خدمة العملاء والعلاقات مع الزبائن من خلال استبدال الاتصال الهاتفي بارسال بريد الكتروني رسمي من المصرف إلـــى العميل بشكل دوري، أو استبدال ارسال تقارير ورقية إلـــى عناوين العملاء مما قد يستغرق وقت وجهد وعدد موظفين بتقارير الكترونية.

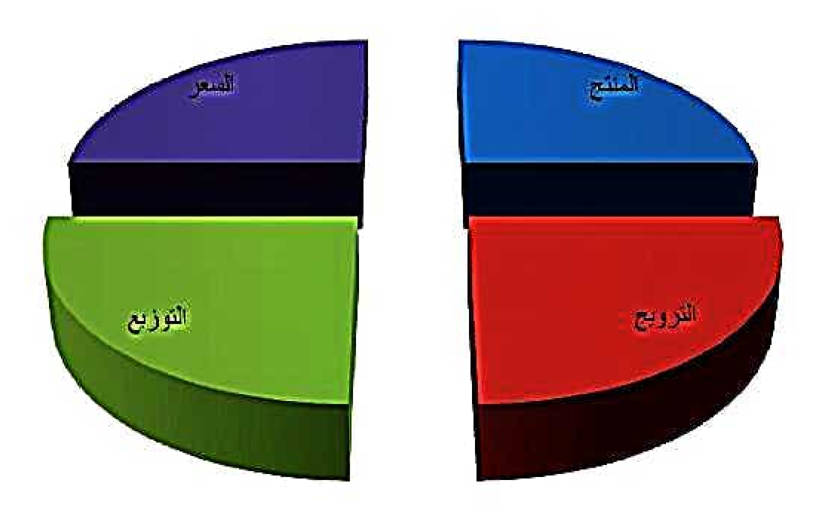
من هنا يتبين بأن على منظمات الأعمال بشكل عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص الانتباه إلـــى أن مســتوى اقبال العملاء على الخدمات الالكترونية يجب أن يرتبط بشــكل

مباشر بانخفاظ السعر، أن العملاء لديهم المعرفة الكافية بأن استبدال الخدمات التقليدية بالإلكترونية يوفر الكثير من التكلفة على المصرف، غير أن بعض المصارف تقوم بإضافة رسوم اضافية على العميل لقاء استخدامه للخدمات الإلكترونية مما يعتبر من السلبيات والتحديات التي قد تمنع بعض العملاء من الاقبال على هذه الخدمات أو المنتجات.

وبناء على ما سبق يتبين أن الإطلاع المستمر والمتابعة المتواصلة للتطورات من قبل المصارف الإسلامية والمنظمات بشكل عام، وكذلك تطوير قنوات التوزيع بما يخدم وصول السلع إلى العملاء بالوقت المناسب، وكذلك الترويج بشكل فعال لمنتجات المنظمة وأيضاً في تطوير المنتج من خلال سهولة التواصل مع العملاء والإطلاع على التغذية الراجعة منهم حول المنتج بحيث يكون له أولوية لدى إدارات المصارف الإسلامية.

إن ما توفره التكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل كبير في التقليل من التكاليف المترتبة على المنظمة من خلال توفير افضل الوسائل وأكثرها كفاءة في التواصل مع العميل، ومن الجدير بالذكر بأن هنالك بعض الخدمات والمنتجات التي لا يمكن توفيرها الكترونيا بسهولة استنادا إلى طبيعة المنتج وخصوصيته، وهنا يأتي دور المنظمة في تحليل الفرص المناسبة واستخدامها واستبعاد اي مقترحات قد لاتغطي تكاليفها ولا تحقق اي ميزه تنافسيةهامة، والشكل التالي يبين المزيج التسويقي بأبعاده الأربع.

**عناصر المزيج التسويقي بأبعاده الأربعة (*4P's*)**



## تحقيق ميزة تنافسية من خلال التسويق الإلكتروني في مواقع التواصل الاجتماعي

تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي من الوسائل العالمية التي تستهدفها الكثير من المنظمات كبيئة مناسبة لتسويقها الإلكتروني، وقد تباينت وجهات النظر حول كفاءة هذه المواقع لتحقيق الحملات الترويجية إلا أنها وسيلة فعال بلا شك للتواصل مع عدد كبير من العملاء في وقت قياسي

وقد بين (*Steer, 2011*) بأن هناك ستة طرق تحقق الميزة التنافسية من خلال التسويق الالكتروني في مواقع التواصل الاجتماعي وهي:

١- **الوضوح والواقعية**: على منظمات الأعمال وضع محتوى لرسالتها التسويقية بشكل مستقل عن المنافسين بحيث توضح الرسالة طبيعة وخصوصية المنتجات التي تقدمها والفوائد المترتبة عليها والتي تنسجم مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم، ولذلك يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء وبناء محتوى التسويق استناداً إليه.

٢- **الموضوعية والصدق**: تركز المنظمات في تسويقها الإلكتروني عبر مواقع التواصل الإجتماعي على الشفافية والموضوعية والبعد عن المبالغة والخداع أو الانتقاد للآخرين، إن التميز في محتوى وصياغة الرسالة التسويقية يساهم بلاشك في اكتساب ثقة العملاء الحاليين والقدرة على جذب آخرين من خلال الرسائل الإيجابية ذات الشفافية والقيمة الإضافية.

٣- **الإنفتاح**: نجحت الكثير من المنظمات في تحقيق تواصل بطريقة فعالة مع العلماء بحيث اكتسبت علامة تجارية بسرعة كبيرة نتيجة رضا العلماء وإحساسهم بالأهمية لاستجابة المنظمات لطلباتهم بسرعة ودقة واهتمام كبير في حين أن بعض المنظمات وخاصة المالية تعتبر مغلقة ولا تتواصل مع جمهور العملاء بطريقة منفتحة.

٤- **المتعة والمرونة والبعد عن التقليدية:** أن التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي يحتاج الكثير المرونه في المحتوى والمتعة في كيفية الطرح والتحفيز على المشاركة، ولابد للمنظمات من الاعتماد على وسائل جاذبة وممتعة ومسلية يمكنها من خلالها الوصول إلى أكبر عدد من المتواجدين على مواقع التواصل الاجتماعي، من هنا لابد من اعتماد طرق مبدعة وخلاقة في اجتذاب اكبر كم من المستهدفين.

٥- **الاهتمام بالتفاصيل:** قد يسبق التسويق الالكتروني في موقع معين معرفة تفاصيل هذا الموقع وكيفية الاستفاده منه بأفضل الوسائل فمثلا الرسالة التسويقية التي تناسب موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك (*Facebook*) قد تختلف عن تلك التي تناسب موقع (*Twitter*) ولذلك خذ الوقت الكافي لفهم النموذج الذي بني عليه الموقع لتحقيق اكبر استفادة ممكنه في أقل وقت وأقل التكاليف، كما يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين بهذا المجال ومحاولة تجنب أية مشاكل من خلال التواصل الفعال مع ادارة الموقع إن استدعت الضرورة.

٦- **امتلاك الشجاعة:** إن التواجد في مواقع التواصل الإجتماعي يتطلب شجاعة في كيفية طرح المنتجات وثقة بمدى قدرة المنتجات على تلبية حاجات الزبائن بطريقة فعالة، إن تجنب مواقع التواصل الاجتماعي قد يعكس عدم ثقة المنظمة في التواصل المفتوح مع الزبائن أو عدم قدرة المنظمة على تقبل التغذية الراجعة من العملاء الحاليين أو المستهدفين

استنادا إلى ما سبق يتبين بأنه يمكن معرفة كيفية اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواقع التواصل الاجتماعي والاستفادة منها في الوصول إلى عدد كبير من المستخدمين حسب فئات متنوعة وتلائم طبيعة المنتجات أو الخدمات التي ترغب المنظمة بتسويقها.

## « الأعمال الإلكترونية والميزة التنافسية

أن استخدام مختلف تطبيقات الأعمال الالكترونية من تجارة الكترونية وتسويق الكتروني وتوظيف الكتروني وادارة سلاسل توريد الكتروني يدعم مستوى الأداء في منظمات الأعمال من خلال أبعاد مختلفة وقد تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الأعمال الإلكترونية وأثرها على المنظمة من اعتبارات مختلفة فقد تطرقت دراسة دراسة أوبرا وزملائه (*Obra et al. , 2002*) إلى أثر استخدام الإنترنت في الميزة التنافسية وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام للإنترنت على الميزة التنافسية إلا أن هذا الأثر ضعيف لوجود عوامل أخرى ربما تؤثر مثل حجم المنظمة، كما بينت الدراسة بأن عدم اعتماد التجارة الإلكترونية اعتبر من المحددات التي لم تسمح للباحثين قياس أثر التجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية والزبائن.

ولقد حققت الكثير من منظمات الأعمال التي تخصصت في مجال الأعمال الإلكترونية نجاحا وشهرة كبيرين مثل شركة امازون (*Amazon*) وعلي بابا (*Alibaba*) واي باي (*ebay*)، ومن الجدير بالذكر بأن هنالك ايضا مواقع لشركات عربية بدأت تأخذ انتشارا واسعا مثل دبيزيل (*Dubizzle*) و السوق المفتوح (*Opensooq*) ونبش (*Nabbesh*).

ولقد بين (*Shin, 2001*) بأن الإنترنت والثورة المعلوماتية غيرت طبيعة التنافسية بين الشركات بطريقة جذرية من خلال:

١- التأثير على كيفية طرح المنتج والخدمة في الأسواق.

٢- التأثير الكبير على تكاليف المنتج والعمليات التشغيلية والتسويقية.

٣- تغيير ميزان القوة بين الموردين والموزعين.

٤- الحد من عدد القنوات التي يمر بها المنتج من المصنع وحتى يصل إلى المستخدم النهائي.

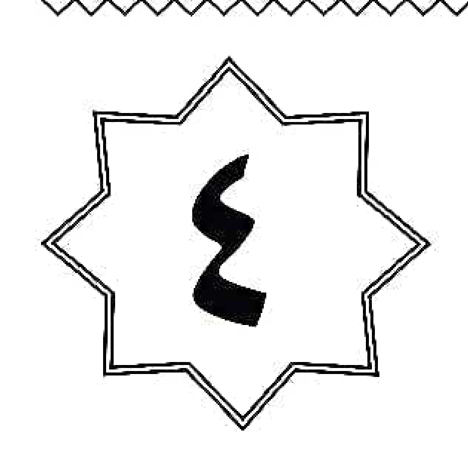
٥- اختلاف وسائل الوصول إلـــى العميل وتنوعها ومرونتها وتقليل تكلفتها بطريقة جذريه.

٦- تحقيق التكامل فـــي سلاسل التوريد من خارج المنظمة بما فـي ذلك الموزعين والموردين والعملاء، ومن داخل المنظمة من اقســام مشتريات وانتاج وتسويق ومبيعات وتوزيع.

من هنا يجــد يتراءى بأن الأعمــال الإلكترونية أصبحت ضرورة لا يمكـــن لأي منظمة من منظمات الأعمال المنافسة فـــي الأســـواق العالمية بدون اكتسابها وبذلك تتحقق العديد من المكتسبات للمنظمة من حيث الانتشار وبناء العلامة التجارية بسرعة ودقة وبأقل التكاليف.

***

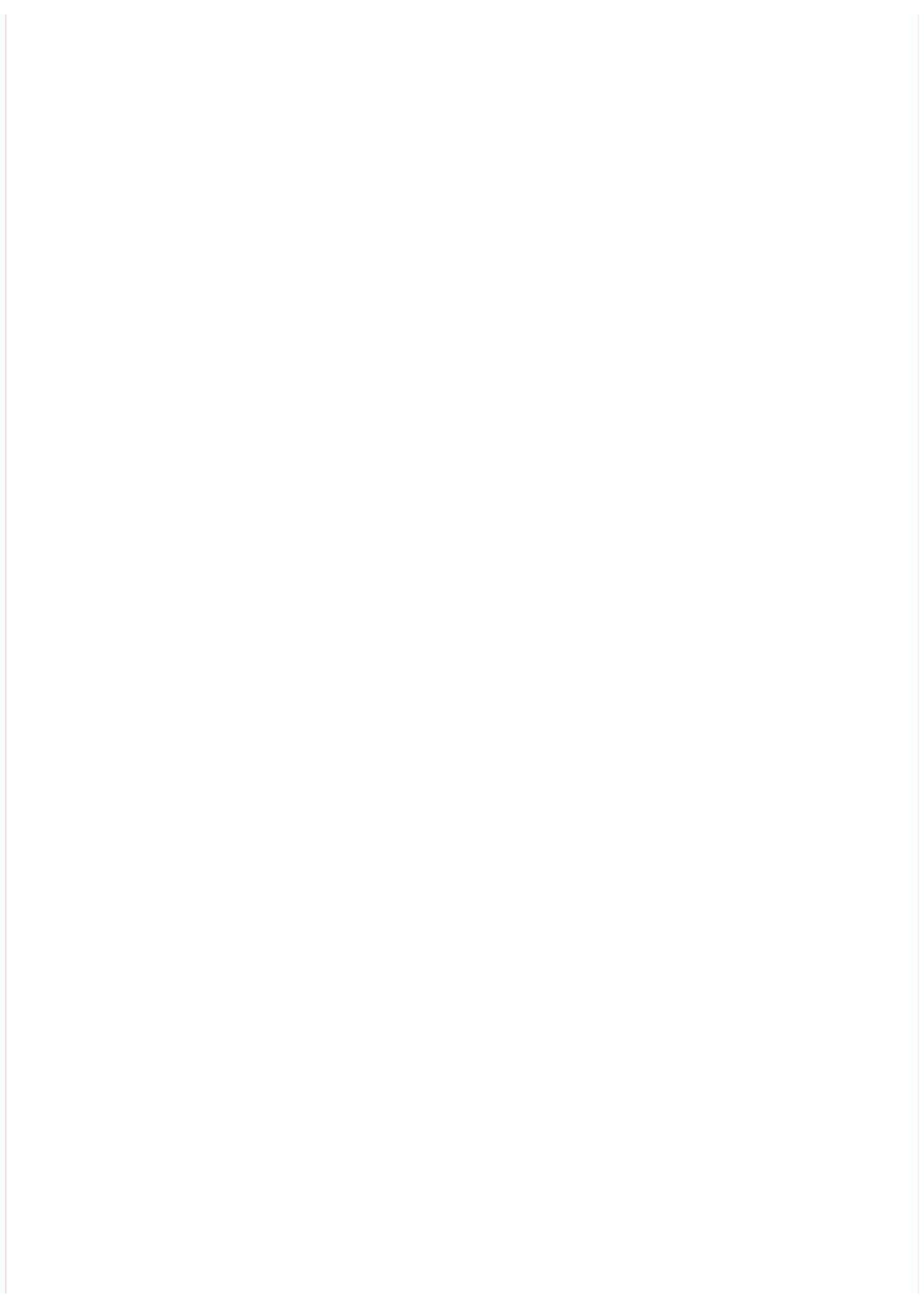
# الفصل الرابع




## إدارة الوقت

## (Management of time)





# الفصل الرابع

## إدارة الوقت

## *Management of time*

### » تمهيد:

يُعد الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد. وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن أن يعاد إنتاجها أو يعاد تغطيتها. (رعد، ٢٠٠٢، ص ١٥)

ويتضمن هذا البحث العناصر الأساسية الآتية لإدارة الوقت: أهمية الوقت، ومفهوم إدارة الوقت، وعناصر إدارة الوقت، ومضيعات الوقت، وجدولة الوقت.

### » أهمية الوقت

يحتاج كل فرد إلى وقت كاف لأداء الأمور الرئيسة، والأساسية اللازمة لاستمراره في العمل. " وبالنسبة لمعظم المنظمات وعلى الرغم من أن العمل والمهنة يعتبران على رأس قائمة الاستخدامات الرئيسة للوقت، إلا أنها تأخذ في الاعتبار أوقاتاً للراحة والفراغ كاستخدامين رئيسين، ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق والتوزيع، وفي التخطيط والتفكير والتنظيم والتنبؤ.

كما أن التفاعلات الاجتماعية الارتباطات التي تتم مع المنظمات الأخرى، تمثل استخدامات رئيسة للوقت بالنسبة لمعظم المنظمات، وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالاعتبار بالنسبة لمعظم المنظمات، وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالاعتبار بالنسبة لمثل هذه الأنشطة المختلفة، لأنها يمكن أن تكون مستهلكة بشكل كبير للوقت.

ويجب أن يعتبر استخدام وقت الفراغ متعة ضرورية في حد ذاتها بالنسبة للمنظمة، لأنها يمكن أن توفر من خلال هذا الاستخدام مزيداً من الطاقات، والقدرات لالتزامات وتعهدات رئيسة أخرى. (ليستر، ١٩٩٩، ص ٤٠)

### » مفهوم إدارة الوقت

بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات، وأوائل الستينات من القرن العشرين. وكانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكاي في عام ١٩٥٨، حيث وضع كتابه عن إدارة الوقت وهو بعنوان: *The Management of Time* وكان من أهم العبارات في هذا الكتاب والتي لا تزال تُردد إلى وقتنا الحاضر: (عطية، ١٩٩٤، ص ٢٦١) " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم ".

### » هدف إدارة الوقت

إن أهم هدف في إدارة الوقت تسعى إلى تحقيقه، هو أن يجد الإداري لنفسه وقتاً أكبر تحت تصرفه، وهو الجزء الوحيد من يوم العمل الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه، ويملكه فعلاً. فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع. وإدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشكلات الإدارية، لكنها تخلق الوقت الخاص الذي يمكن للمدير خلاله أن يجد حلولاً، ويخطط للمستقبل، ويقيم مدى التقدم والتطور. (رعد، ٢٠٠٠).

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون غيره.

إن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل، أي الوقت المتبقي، سواء أكان وقت العمل، أو الوقت الخاص، ومن وجود عملية مستمرة

من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (سهيل، ١٩٨٨، ص ١٧ - ١٨)

وعملية إدارة الوقت الجيد كثيراً ما تعني قضاء وقت أقل، فيما ينظر إليه على أنه عمل. فإذا كان العمل كادحاً، ولكنه لا يتصل بالأهداف الرئيسة، فإنه يجب علينا أن نهجره، وبالتالي سيتيح ذلك لنا المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي نستمتع بإنجازها، والتي يكون لها قيمة بالنسبة لنا. (رعد، ٢٠٠١).

## » الأجيال الأساسية لإدارة الوقت:

تقسم الأجيال الأساسية لإدارة الوقت إلى الأجيال الأساسية التالية:

**١) الجيل الأول: الذكريات وقوائم الفحص**

يوصف هذا الجيل عن طريق الذكريات وقوائم الفحص، وبالتالي، فإن الجهود المبذولة تعطي بعض الانتباه للاعتراف، والاستنتاج للعديد من الطلبات الموضوعة عن وقتنا وطاقتنا. (*Corey, 1989, P. 149*)

ويتميز هذا الجيل بالمذكرات البسيطة وقوائم المهام. والفرد الذي يقع ضمن هذا الجيل، يحمل هذه المذكرات والقوائم حتى لا يفوته القيام بالمهام المطلوبة.

**٢) الجيل الثاني: التقويمات وسجلات المواعيد**

هذا الجيل محكوم بالتقاويم ودفاتر المواعيد، وهو يقوم على الكفاءة والمسؤولية الشخصية، وإنجاز الأهداف الموضوعة، والتخطيط للمستقبل، وجدولة المهام والأنشطة والأحداث المقبلة. فالفرد الذي يقع في هذا الجيل، يحدد مواقع للأحداث والاجتماعات، وغالباً ما يكون لديه حاسب أو شبكة معلومات تحفظ كل هذا. (ستيفن، ١٩٩٩، ص ٢٢)

**٣) الجيل الثالث: تحديد الأولويات**

يضيف هذا الجيل إلـــى الجيلين السابقين فكرة تحديد الأولويات، وتوضيح القيم، والمقارنة بين الأهمية النسبية للأنشطة، وبين علاقتها بهذه القيم. وتركز هذه الموجة أيضاً على وضع الأهداف، ســواء أكانت هذه الأهداف طويلة، أم متوســطة، أم قصيرة الأجل، مقابل توفير الوقت، والجهود التي ســوف تخصص للانســجام مع القيــم. ويتضمن هذا الجيل أيضاً مفهوم التخطيط اليومي، ووضع خطة محــددة لإنجاز أهداف معينة، وتحديد الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة.

ونتيجة لذلــك، فقد هجر الكثيــر من الأفراد برامــج ومخططــي إدارة الوقت، التي تجعلهم يشعرون أنهم أصبحوا أسرى الجداول والخرائط، ولذلك فقد عادوا إلـى أساليب وطرائق الجيــل الأول والثاني التي تحفظ لهــم علاقاتهم، وتلقائيتهم، وجــودة أو نوعية حياتهم. (عبد الحكيم، ١٩٩٩، ص ١٤)

**٤) الجيل الرابع: الجيل الحالي**

هذا الجيل لا يعترف بمصطلح إدارة الوقت. والتحدي ليس فـــي أن ندير وقتنا، ولكن فـــي أن ندير أنفســنا. وبالتالي فإن الرضا هو محصلة التوقعات والتحقق. وهذا التوقع يقع ضمن دائرة نفوذنا وتأثيرنا، بدلاً من التركيز على الأشياء والوقت، وتركز موجة الجيل الرابع على الاحتفاظ وإثراء العلاقات، وفي نفس الوقت تحقيق النتائج. (رعد، ٢٠٠٠، ص ٣٧)

## » عناصر إدارة الوقت

يقسم الوقت بصفة عامة إلـى أربعة أنواع رئيسة هي:

**١) الوقت الإبداعي:**

يخصص هذا النوع من الوقت لعمليــة التفكير والتحليل والتخطيط المســتقبلي، علاوة على تنظيــم العمل، وتقويم مســتوى الإنجاز. ويلاحظ أن كثيراً من النشــاطات الإدارية تمارس خلال هــذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلــى تفكيــر علمي عميق،

وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية، تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

فحين يُوجّه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، فإن هذه الأمور لن تزدهر إلا بالرعاية الدقيقة. وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتاً للتفكير المبدع، وتركيزاً على الأهداف المتعلقة بالوقت، ومعرفة كيفية توليد الأفكار، وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر. (ليستر، ١٩٩٩، ص ١٧٠)

**٢) الوقت التحضيري:**

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل.

ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل. (ربحي، ٢٠٠٥، ص ١٩)

**٣) الوقت الإنتاجي:**

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري. ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يُقضى في التحضير والإبداع. فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معيّن. فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً. ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، ما فيها عنصر الوقت. (رعد، ٢٠٠٠، ١٨٣)

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلـى قسمين رئيسين هما:

أ) وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب) وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

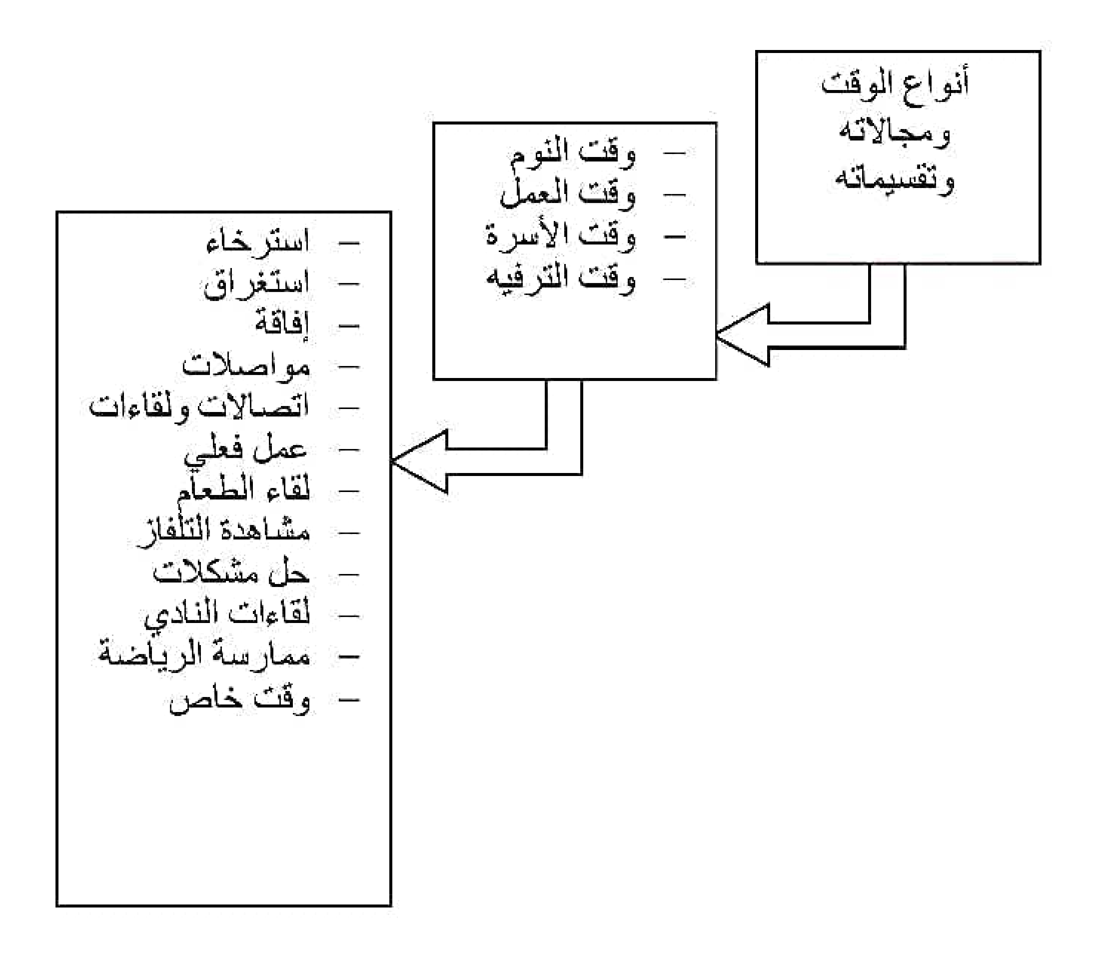
وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة. ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ.

ولنجاح الإداري في ذلك، يُفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي. (ربحي، ٢٠٠٧، ص ٢٠)

**٤) الوقت غير المباشر أو العام:**

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات ومنظمات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلـى وقت كبير من قبل الإداري. ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. (رعد، ٢٠٠٠، ص ٣).

ولما كان الوقت متعدد الأنواع، على الرغم من كونه أصل واحد، فهو مثل الشجرة، لها جذع وفروع وسيقان وأوراق وجذور، ومن ثم فإنه من الضروري معرفة أنواع الوقت أو الفروع المتفرعة عنه، والتي يظهرها لنا الشكل التالي. (الخضري، ٢٠٠٠، ص ٩٤)




هذا وأدرك الناس في المجتمعات المتقدمة قيمة الوقت، فاتخذوا في البداية وحدة الشهر كأساس لتحديد الأجور، ثم اعتمدوا النظام الأسبوعي، وانتهوا بعد ذلك إلى دفع الأجر على أساس الساعة في تحديد ما يستحقه العامل من أجر. فلا يتصور العامل في مثل هذا الوضع أن بإمكانه أن يغيب أياماً أو ساعات عن العمل دون أن يعرف أن ذلك سيربك العمل. ولذلك فهو يخطط مسبقاً لغيابه حتى يمكن تهيئة من يحل محله. وبعد نظام خطوط الإنتاج في بعض الصناعات الحديثة التي تمر فيها السلعة على حزام متحرك، تطبيقاً لدراسات الزمن والحركة، ويعكس هذا الترتيب الذي يبرمج حركات العامل بشكل دقيق، إدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية الوقت، وضرورات استغلاله بشكل أمثل. (محمد، ١٩٩٥، ص ١٩ – ٢٠)

## » مضيعات الوقت

نظرة شاملة لمشكلات إدارة الوقت تقتضي الالتفاف إلى ما يلي:

١- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك.

٢- كل مضيع للوقت، هو توظيف غير ملائم لوقتك.

٣- جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة. (محمود، ٢٠١٠، ص ٣٨)

وحدد (بيتر دراكر) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت فيما يأتي:

١- **سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم**: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد سنة.

٢- **تضخم عدد العاملين**: حيث تؤدي زيادة العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الأفراد يحبون أن يجتمعوا مع بعضهم بعضاً، ويتبادلون الزيارات والأحاديث.

٣- **زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول**: إذ إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت، الجهد، والمال.

٤- **عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات**: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي، فقد يضيّع وقتاً كبيراً نتيجة لتأخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة. (رعد، ٢٠٠٠، ص ١٥٨ - ١٥٩)

٥- **المكالمات الهاتفية**: الهاتف كأي اختراع، قد يُساء استخدامه، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدل توفيره. من هنا يجب ألا يتبدد وقت الموظف في الاتصالات الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل.

٦- **الزيارات المفاجئة**: يعتبر مكتب العمل مكاناً يتم فيه تصريف الأعمال، وليس مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء. ويجب أن تكون الزيارات الرسمية بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت الموظف، وبالتالي تكون فرص قضاء مصالح الناس عرضة للتغيير والتأخير.

٧- **الاجتماعات الطويلة**: الاجتماعات ضرورية، وتعتبر وسيلة مهمة من وسائل

اتخاذ القرارات. ولذا يجب أن يتم الانتباه إلـى تنظيم إدارة الاجتماعات، بحيث تكون مفيدة، ولا تخرج عن الموضوع. (محمد، ١٩٩٥، ص ٢٥ - ٢٦)

### » جدولة الوقت

لقد تعددت الاقتراحات وتنوعت فيما يتعلق بجدولة الوقت بطريقة فعالة، بحيث تمكن من السيطرة على مضيعاته، ومن ثم توقف هدره وفقدانه باعتباره من أثمن الموارد التي تملكها أي منظمة على الإطلاق. وتختلف الدراسات في هذا الشأن، فبعضها يحدد أنشطة رئيسة تتسبب بعدم إدارتها بكفاءة إلى ضياع الوقت، كالاجتماعات والاتصالات واستخدام الهاتف، والتنظيم الشخصي والزيارات والتقارير وتنظيم الورق والمكتب وغير ذلك. ولتحقيق الإدارة الفعَّالة للوقت يجب الانتباه إلـى ما يلي: (عطية، ١٩٩٤، ص ٢٩٠)

١- تخصيص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسة.
٢- القدرة على التحكم والسيطرة على المقاطعات خلال الفترة الحرجة.
٣- تخصيص وقت مناسب للتخطيط الإبداعي والتحضير والأنشطة العامة.
٤- تجميع الأعمال المتشابهة بحيث توفر البدء والتوقف عن العمل.
٥- وضع جميع المكالمات الهاتفية مع بعضها البعض.
٦- وضع المشروعات ذات الأهمية العالية فـي أوائل أيام الأسبوع.
٧- تحديد الوقت الخاص، وتخصيص هذا الوقت لمتابعة الأولويات المهمة.
٨- تخصيص وقت مناسب للأزمات غير المتوقعة.
٩- وضع أقل الأعمال أهمية فـي الوقت الذي تبلغ فيه الذروة فـي النشاط، بحيث تستطيع أن تنجز الكثير فـي وقت قصير.
١٠- تأجيل المشروعات القصيرة، والبدء بالمشروعات الأطول منها.
١١- الحذر من عملية التفويض، أي كم من الوقت يفرض بواسطة المرؤوسين؟
١٢- التحرك بسرعة بالنسبة للقرارات التي يمكن الرجوع عنها، والتحرك ببطء

بالنسبة لتلك التي لا يمكـن الرجوع عنها.

١٣- ترك المرؤوسين يعرفون أن هناك أوقاتاً معينة لا يود فيها المدير مقاطعته، وأوقاتاً أخرى يمكـن المجيء إليه فيها.

١٤- التخلص من البريد غير المفيد.

١٥- تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتحديد تاريخ إنجاز كل هدف.

١٦- تحديد الأولويات بشكل يومي، وترتيب المهام حسب أولوياتها وأهميتها.

١٧- القيام بتنفيذ المهام الرئيسـة، وتفويض المسـتعجلة منها، وعدم تفويض المهام المستعجلة جداً منها، وعدم تضييع الوقت فـي أمور منخفضة الأولوية.

١٨- تنظيم الأوراق التي تتطلب النظر السـريع، وتلك التي تتطلب القراءة وتمريرها إلـى الآخرين أو حفظها، وتلك التي يمكـن التخلص منها.

١٩- تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة.

٢٠- القيام بالمهام غير المحببة وغير السارة أولاً.

٢١- الانتباه للوقت الضائع والقيام بالعمل الملائم.

٢٢- تسجيل الأفكار بشكل دائم ومستمر.

٢٣- التدريب المستمر على أداء الأعمال.

٢٤- التركيز على عمل واحد فـي زمن معين.

٢٥- القيام بتناول وجبة الغداء فـي المطعم وليس فـي المكتب.

٢٦- استغلال ساعات العمل. قبل وبعد الغداء فـي أداء الأعمال السهلة.

٢٧- القيام بتناول غداء خفيف حتى لا يتأثر النشاط.

٢٨- القيام بإغلاق باب المكتب فـي حالة عدم الإزعاج.

٢٩- العمل على مقابلة الزوار خارج المكتب.

٣٠- تحديد زمن مقابلة كل زائر لكيلا يتعداه.

٣١- استخدام الدكتافون فـي إملاء الرسائل.

٣٢- صياغة الخطابات بشكل قصير وموجز.

٣٣- إبقاء المكاتب مرتبة ونظيفة.

٣٤- الطلب من الزائر إعادة الحديث، إذا كان غامضاً.

٣٥- تحديد موعد اجتماع شهري مع المرؤوسين لمناقشة موضوع الاستفادة من الوقت.

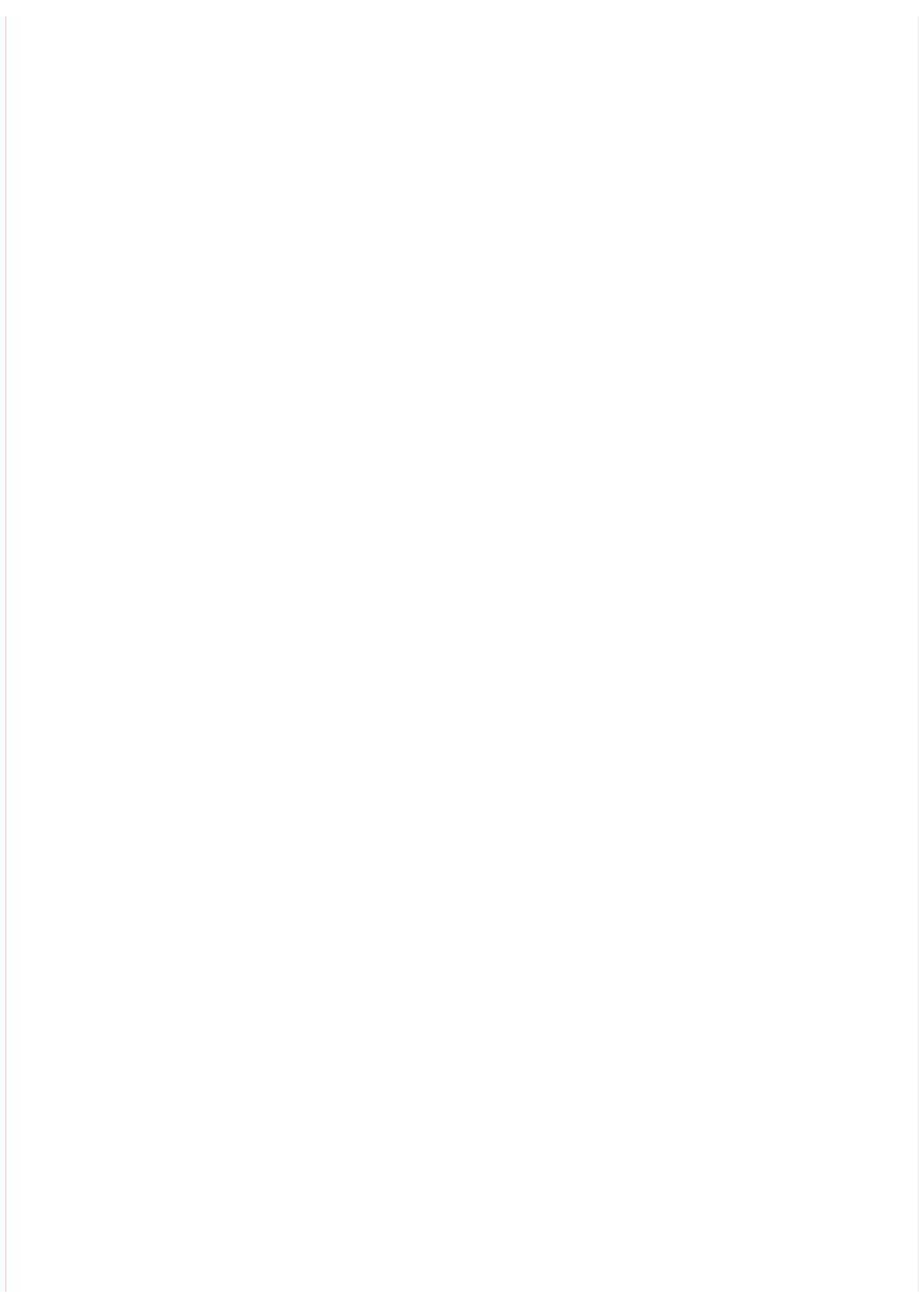
٣٦- التحدث مع الزملاء في فترات متقطعة، وليس بصورة مستمرة.

٣٧- مراقبة مدى التقدم في إنجاز الأعمال.

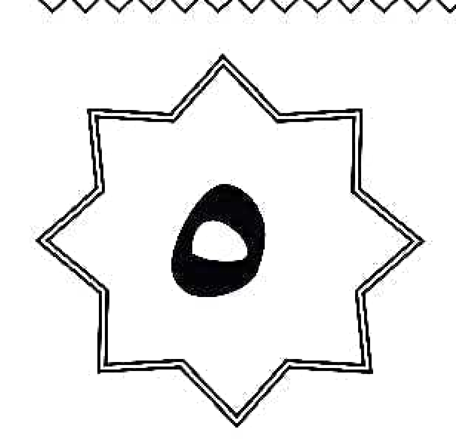
٣٨- استخدام الحواسيب والبرامج المتعددة في إدارة الوقت.

وعلى هذا فإن استخدام التقانات الحديثة يوفر لنا الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى.

***

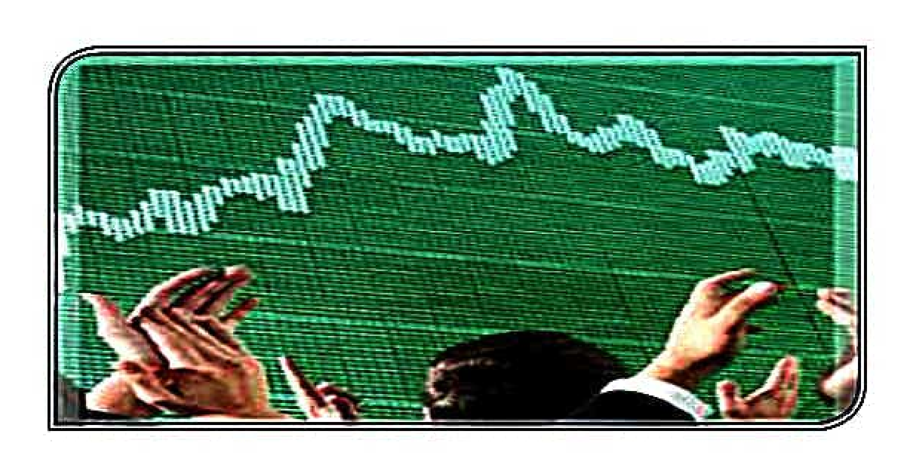


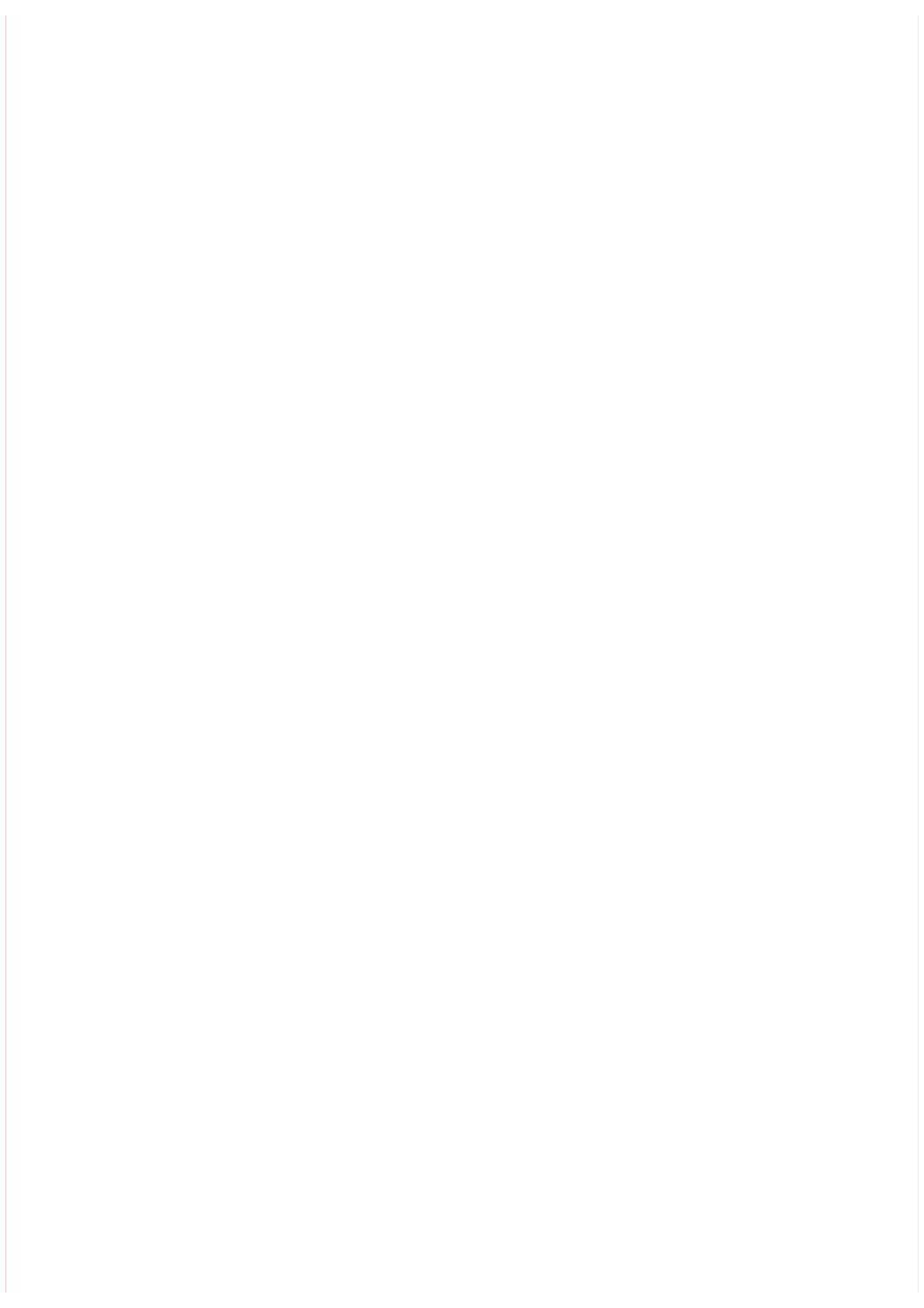
# الفصل الخامس




## الحاكمية المؤسسية

## (Governance)





# الفصل الخامس

## الحاكمية المؤسسية

## *Governance*

» **تمهيد:**

تُعد الحوكمة (*Governance*) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. تعتبر حوكمة الشركات حجر زاوية في السلوك الأخلاقي في الممارسات المحاسبية مثل النزاهة والموضوعية للمحاسبين والمدققين. الهدف من حوكمة الشركات هو ضمان مساءلة المدير من خلال الآليات التي تحاول الحد من العوامل الرئيسية للمشكلات (*Bowen,1994*). حوكمة الشركات هو مصطلح جديد نسبيا سواء في النقاشات العامة اوالاكاديمية، على الرغم من أن هذا المصطلح يتناول قضايا كانت موجودة لفترة أطول من ذلك بكثير في العقدين الأخيرين، ومع ذلك، فقد أصبحت قضايا الحوكمة مهمة ليس فقط في المؤلفات الأكاديمية فحسب، ولكن أيضا في النقاشات السياسية العامة. خلال هذه الفترة، تم التعرف بشكل جيد على حوكمة الشركات (*Ross, 1973*). ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب البعض فلا يوجد حتى الآن تعريف أوحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة *Corporate Governance Encyclopedia* من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.يعد مصطلح الحاكمية المؤسسية هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح *Corporate governance*، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.فتعرف مؤسسة التمويل الدولية *IFC* الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (*Alamgir ,2007*).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (*Freeland ,2007*).

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " (٢٠٠٣، البنك الأهلي المصري).

وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحاكمية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام (٢٠٠٢م). وتزايدت أهمية الحاكمية نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع

حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلـــى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشـــركات فـــي أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا فـــي أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم فـــي الولايات المتحدة فـــي عام (٢٠٠١م). وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة (العيسوي، ٢٠٠٣).

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحاكمية إلـــى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مُساءلة إدارة الشـــركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة فـــي غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلـــى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالـــي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاســـبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

وحوكمة الشـــركات تشـــمل النقاش على بنية الإدارة والرقابة الملائمة على الشركة، والقواعد المتعلقـــة بعلاقات الســـلطة بين المـــلاك ومجلـــس الإدارة والإدارة و مدققي الحسابات، وأصحاب المصالح مثل الموظفين والموردين والعملاء و المستخدمين بوجه عام. حوكمة الشـــركات هو العنصر الرئيسي لنظام الشـــركات. وإن نظام الحوكمة الكامل يحسن من قيمة الشركات ويحد من الاحتيال المالي. المسألة الجوهرية لحوكمة الشركات هو كيفية ضمان الحوافز التشـــغيلية والحرية الادارية للشخص المسؤول (أو المدير العام) لخلق الأرباح باســـتخدام موارد الشركة ومشـــاركة النتائج التي يحصل عليها. تبعا لذلك، يجب على الشركات تقييم أنظمة حوكمة الشركات وتطوير معلومات ذات شفافية من أجل حماية حقوق المســـاهمين والأطراف المعنية، وتحسين ثقة المســـتثمرين، وتعزيز القيمة الإجمالية للشركات (*Lin and Chen,2011*).

في السنوات العشر الأخيرة، خصوصا بعد انتشـار الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والكساد وفشل انرون وورلدكوم، هذه الإخفاقات والمخاوف بدورها عملت كحافز لتغيير تشريعي فـي شكل قانون ساربينز أوكسلي ٢٠٠٢ والتغيير التنظيمي ايضا، بما فـي ذلك الخطـوط التوجيهية للحوكمة الجديـدة. وأصبحت أهمية حوكمة الشـركات لها تأثيرها الفاعل، ومعهد المديرين اشار على وجه التحديد باعتبار حوكمة الشركات لها اهمية كبرى وعنصر نافع فـي البيئة المحيطة (*Bengt and Kaplan, 2003*).

وأظهرت التحقيقات أهميـة تقارير لجنة كادبـوري كنموذج لكيفيـة إدارة وتطبيق حوكمة الشـركات. وأَبْرَز تقرير كادبوري ضمن نتائجه أنه عملية تحقيق ذات جودة عالية فـي مواجهة المصالح المتنوعة والقوية لاصحاب النفوذ للتوصل إلـى تنفيذ مقترحات جذرية وواقعية (*Jones and Pollitt, 2004*). وقد تم تضميـن العديد من التوصيات من قانون كادبوري فـي مبادئ *OECD* لحوكمـة الشـركات (*OECD, 1999*) وفي قوانين الحوكمة المؤسسية الاخرى (*Cadbury, 2000*).

ويمكن القول بان منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـة *OECD* من اولى المنظمات التي اهتمت بموضـوع الحوكمة حين اصدرت فـي عـام (١٩٩٩م) (مبـادئ التحكم المؤسسـي) حيث اكدت هذه المنظمة على اهمية الحوكمة وقامت فـي عام (٢٠٠٤م) بتطوير مجموعة من المبـادئ متعلقة بموضوع الحوكمة وهـذه المبادئ اخذت بها اغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية.نسـتخلص مما ذكر سـابقا انه يمكـن حصر اهداف التحكم المؤسسي بما يلي:

**» أهداف الحاكمية المؤسسية:**

١- تعتبر أحد العناصر الرئيسة فـي تحسـين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي إلـى جانب تعزيز ثقة المستثمر.

٢- توفر الحاكمية المؤسسية الهيكل الذي يمكـن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

٣- توفر الحاكمية المؤسسية الجيدة حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعّالة.

٤- إن وجود نظام فعال للحاكمية المؤسسية، في داخل كل شركة على حدة، وفي الاقتصاد ككل، يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، ونتيجة لهذا، تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**مبادئ الحاكمية المؤسسية:**

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) عدداً من المبادئ الرئيسية للحاكمية المؤسسية استنادا إلى عدد من العناصر المشتركة بين دول من داخل وخارج (*OECD*). ولا تعتبر هذه المبادئ إلزامية، فهي تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها. والغرض منها، أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية للحاكمية المؤسسية التى تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة، كما يمكن للمشاركين فى السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم (*Jones and Pollitt, 2004*).

وقد جاءت هيكلية إطار (*OECD*) للحاكمية المؤسسية من ستة مبادئ رئيسية، يضم كل مبدأ منها عددا من المبادئ أو العناصر الفرعية، فيما يلي توضيحا لها.

**المبدأ العام الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية المؤسسية**

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

**المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:**

١- ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمية المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

٢- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

٣- ينبغي أن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

٤- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها (الخطيب،القريط،٢٠١٠).

**المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية**

أ- ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

١- المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

٢- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

٣- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

٤- إرسال أو تحويل الأسهم.

٥- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

٦- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

٧- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

٨- نصيب من أرباح الشركة.

ب- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

١- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

٢- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

٣- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدى في الواقع إلى بيع الشركة.

ج- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

١- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفى الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

٢- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

٣- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمية المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

٤- ينبغي أن يتمكن المســاهمون من التصويت سواء شــخصيا أم غيابيًا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء ثم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

د- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ- ينبغي السماح لأسواق الســيطرة على الشــركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

١- ينبغي أن يتــم بوضوح تحديد والإفصــاح عن القواعد والإجــراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات فـي الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثــل الاندماجات، وبيــع حصــص جوهرية من أصول الشــركة، حتى يمكــن للمســتثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفى ظل شروط عادية تحمى حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

٢- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و- ينبغي تســهيل ممارســة كافــة المســاهمين لحقــوق الملكية، بما فــي ذلك المستثمرون المؤسسون.

١- ينبغي على المستثمرين المؤسســيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياســات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما فـي ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

٢- ينبغي على المستثمرين المؤسســيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التــي ي تعاملون بها مع التعــارض المادي للمصالح التي قد تؤثر فــي ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المســتثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساســية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد فــي المبادئ، مع بعض الاســتثناءات لمنع إســاءة الاستغلال (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (*Shareholders*)**

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

**المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:**

أ- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

١- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.

٢- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

٣- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

٤- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

٥- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بان يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدى إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

ج- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**المبدأ العام الرابع: دور أصحاب المصالح (*Stakeholders*) في الحاكمية المؤسسية**

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

**المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:**

أ- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

و- ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمية المؤسسية بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية**

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمية المؤسسية.

**المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:**

أ- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

١- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

٢- أهداف الشركة.

٣- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

٤- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بمافي ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

٥- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.

٦- عوامل المخاطرة المتوقعة.

٧- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

٨- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

د- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و- ينبغي استكمال إطار الحاكمية المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدًا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدى إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**المبدأ العام السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.**

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

**المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:**

أ- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

د- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

١- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

٢- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

٣- اختيار، وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

٤- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

٥- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

٦- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.

٧- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

٨- الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات.

هـ- ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادرًا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل علي شئون الشركة.

١- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هي:

ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

٢- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.

٣- ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

و- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (*Basel Committee*):**

وضعت لجنة بازل في العام (١٩٩٩م) إرشادات خاصة بالحاكمية في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تُركز على النقاط التالية:

أ- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ب-إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ج- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

د- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

ه- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (*Checks & Balances*).

و- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

ز- منح الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

ح- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. (شاكر،٢٠٠٥)

**معايير مؤسسة التمويل الدولية:**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام (٢٠٠٣م) موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحاكمية في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

أ- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

ب-خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

ج- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.

د- القيادة. (شاكر،٢٠٠٥)

## » الحاكمية المؤسسية في الأردن

أعد البنك المركزي الأردني دليلا للحاكمية المؤسسية للبنوك، حدد فيه ما أسماها بالمرتكزات الأساسية والتي تعبر عن مبادئ وقواعد يجب على البنوك الأردنية الالتزام بها، وتشمل هذه المرتكزات مايلي:

**أولا: الالتزام بالحاكمية المؤسسية ويشتمل على:**

١- قيام البنك بإعداد ونشر دليل للحاكمية.

٢- تشكيل لجنة حاكمية.

٣- إعداد تقرير للجمهور يبين مدى التزام الإدارة بدليل الحاكمية (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**ثانيا: وظائف مجلس الإدارة (المجلس)**

ويشتمل على قواعد واسعة تحدد دور المجلس ووظائفه ومسؤولياته وذلك في سياق العناوين الفرعية الآتية:

١- مبادئ عامة، وتتعلق بالخطوط العامة لمسؤوليات المجلس ودورة في رسم وانجاز الأهداف وفي الرقابة على إدارته التنفيذية.

٢- رئيس المجلس والمدير العام، ويتعلق بتنظيم العلاقة والفصل الوظيفي بين منصبي رئيس المجلس والمدير العام ومعالجة الوضع الذي يكون فيه الرئيس تنفيذيا.

٣- دور رئيس المجلس (الرئيس)، ويحدد أهم الواجبات التي يجب أن يضطلع بها الرئيس.

٤- تنظيم أعمال المجلس.

٥- أنشطة المجلس: التعيينات والإحلال.

٦- أنشطة المجلس: التقييم الذاتي وتقييم أداء المدير العام.

٧- أنشطة المجلس: التخطيط، أنظمة الضبط والرقابة، ميثاق أخلاقيات العمل، تعارض المصالح. (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**ثالثا: لجان المجلس ويشمل مايلي:**

١- أحكام عامة.

٢- لجنة التدقيق.

٣- لجنة الترشيحات والمكافآت.

٤- لجنة إدارة المخاطر (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**رابعا: بيئة الضبط والرقابة الداخلية ويشمل مايلي:**

١- أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

٢- التدقيق الداخلي.

٣- التدقيق الخارجي.

٤- إدارة المخاطر.

٥- الامتثال *Compliance*.

**خامسا: العلاقة مع المساهمين**

ويتضمن تنظيم الاجتماعات السنوية للمساهمين وتشجيعهم على حضورها فضلا عن إلزام بعض اللجان حضور هذه الاجتماعات، إضافة إلى تنظيم التصويت والانتخاب وطبيعة التقارير والمداولات التي تتم في هذه الاجتماعات.

(الخطيب،قريط،٢٠١٠).

**سادسا: الشفافية والإفصاح**

ويتعلق بمتطلبات الإفصاح المالي، حيث حدد الدليل ضرورة الالتزام بمعايير الإبلاغ المالي الدولية (*IFRSs*).

إضافة إلى ضرورة محافظة البنك على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام. كما أجب الدليل الإفصاح بقرارات وتحليلات الإدارة المعروفة بـ (*Management Discussion and Analysis "MD&A"*) (الخطيب،قريط،٢٠١٠).

وأخيرا صدر دليل حوكمة الشركات من قبل هيئة الاوراق المالية في عام (٢٠٠٨م) وتم البدء في تطبيقه في عام (٢٠٠٩م).

## » محددات الحاكمية المؤسسية:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحاكمية المؤسسية من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (بالنظر إلى الجدول ٢-١). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

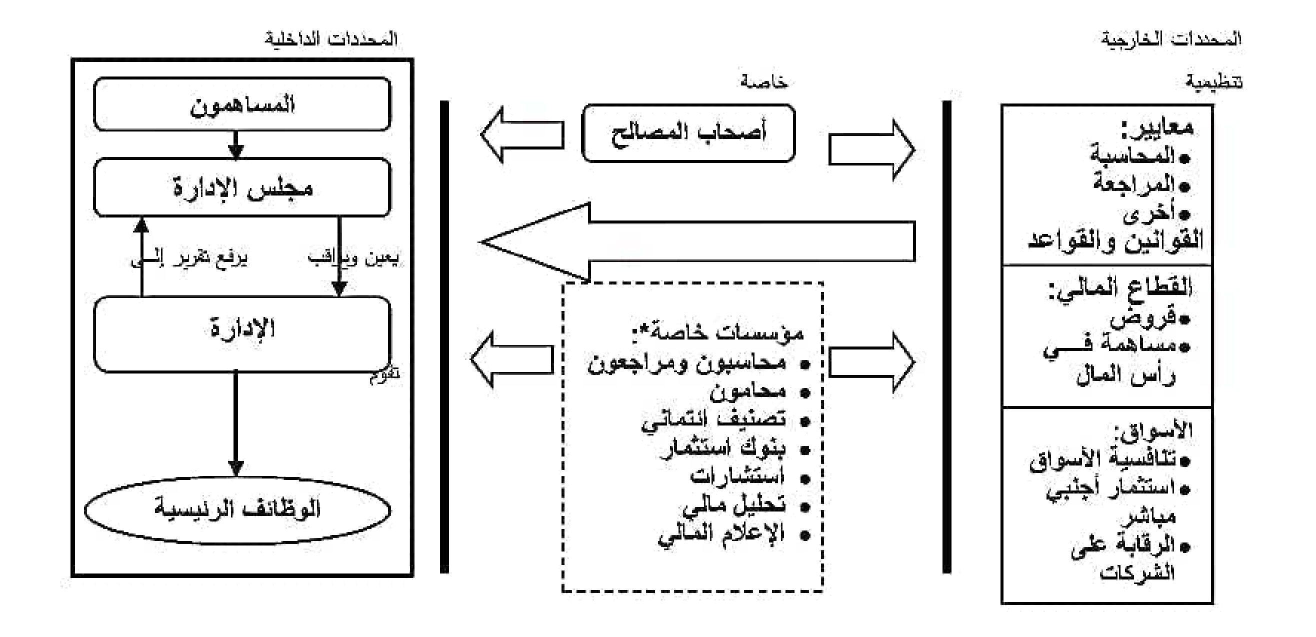
### المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (*Fawzy ,2003*).

### المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (*Fawzy ,2003*).

المحددات الخارجية والداخلية للحاكمية المؤسسية

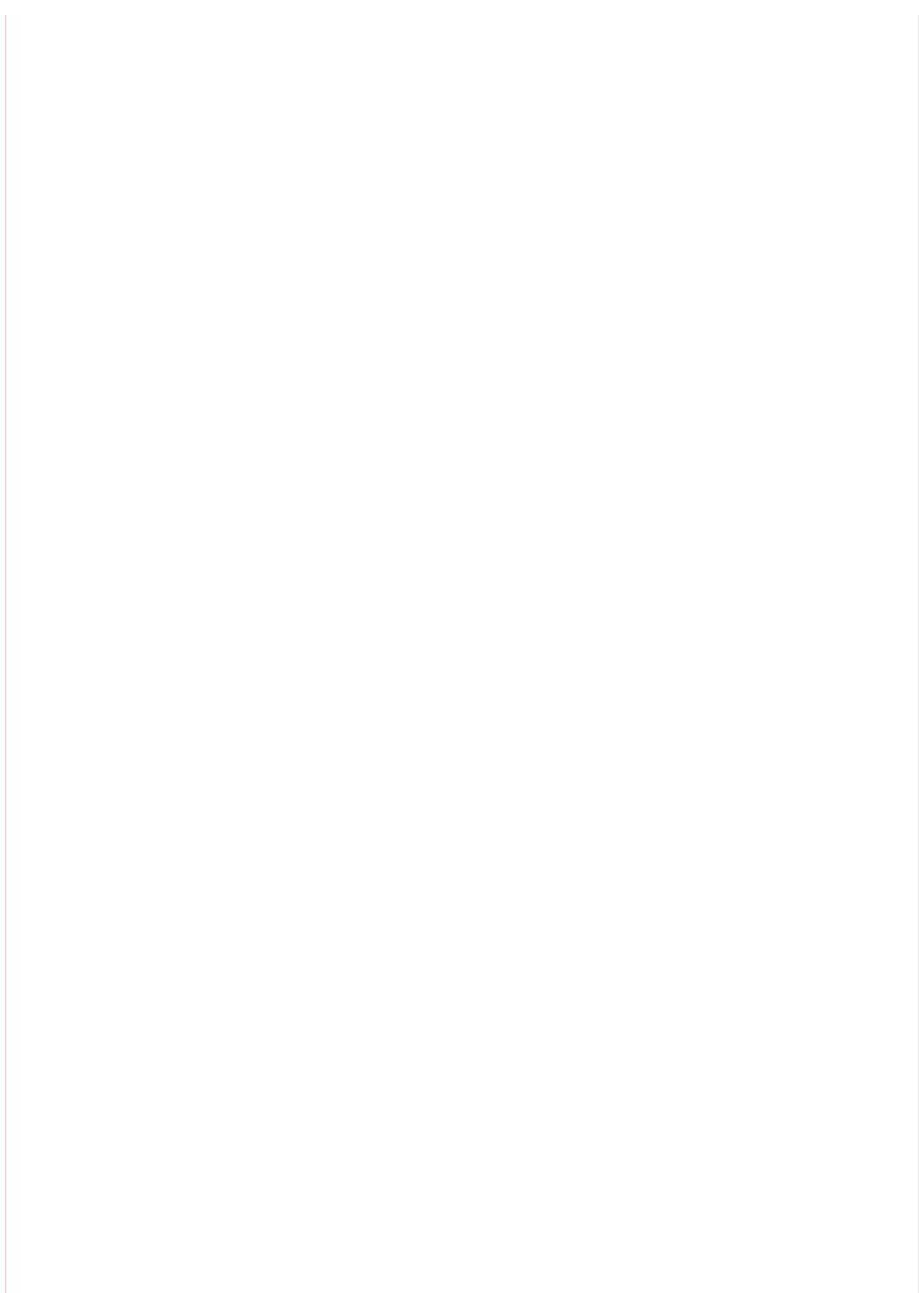



- المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

*Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.*

وتؤدي الحاكمية في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحاكمية على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

***



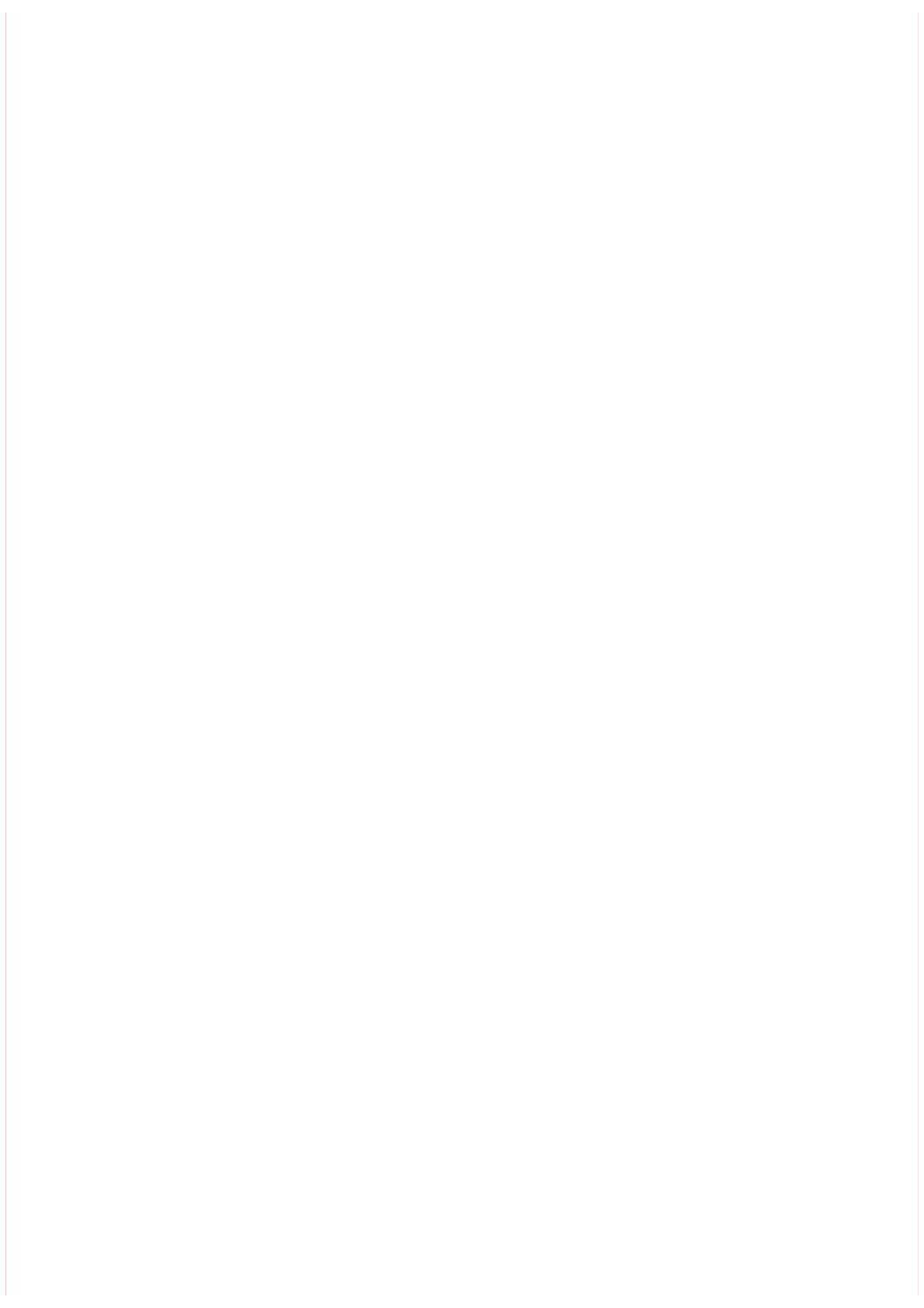


# الفصل السادس

## ريادية الأعمال

## (Entrepreneurship)





# الفصل السادس

## ريادية الأعمال

## *Entrepreneurship*

» **تمهيد:**

- الريادية *Entrepreneurship*: مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (*Lussier,2008*).

وهي التفرد المعتمد على الاختلاف والتنويع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، للوصول إلى تأمين منتجات متميزة.

(العلي،٢٠١٠)

كما أنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة.

(*Dess, et..al.,2007*)

- الريادي *Entrepreur*: الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة أما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية.

(العاني وآخرون،٢٠١٠)

### » الخصائص الريادية *Entrepreneurial Characteristics*:

مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير. وسيتم قياسها من خلال: الثقة بالنفس، والمبادرة، وحب الإنجاز، والإستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطرة.

**خصائص ريادة الأعمال**

يتسم الرائد بعدد من الصفات ومنها:

- هدف طموح، وهي القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- رؤيا مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة الفريدة أي جديدة في السوق.
- رؤية شاملة واضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف حتى وإن لم تكتمل التفاصيل فيتّسم بالمرانة وقابلة للتطوير.
- تقوية النفس ودعمها بأمل كبير وعاطفة جياشة نحو تحقيق الهدف.
- وضع استراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس وتنفيذها بالإصرار والتصميم.
- المبادرة للوصول لنجاح فكرته.
- المخاطرة محسوبة التكاليف والكيفية من حيث الوصول إلى السوق أو إنشائه، وكيفية تلبية احتياجات العملاء.
- إقناع الأخرين للانضمام إليهم والمساعدة.
- إيجابية وصناعة قرار. (السكارنة، ٢٠٠٦)

**ارتباط الريادية بالتنمية:**

الريادية والابتكار تعد عملية مؤسسية لتوزيع مكتسبات التنمية بشكل متوازن بين الأقاليم بالتركيز على مميزات كل إقليم وتوجيه ابنائها للإستفادة منها بشكل علمي ومدروس.

و الريادية والابتكار عملية إبداعية تستفيد من الإيجابيات وتعظمها وتنظر للتحديات كفرص لإيجاد حلول ابداعية لها تستقي من البيئة المحلية مدخلاتها وفق عملية عملية مدروسة توظف الطاقات البشرية والبنية التحتية المتوفرة لخلق واقع تنموي جديد يقلل من مستويات البطالة بين الشباب ويساهم في رفع مستوى المعيشة ويزيد من إنتاجية الأفراد والمؤسسات.

وأن نتاج الفعل الريادي بالتنمية هو هدف كل برامج التحول الاقتصادي ويمثل أهم التحديات أمام الحكومات المتعاقبة في ظل ارتفاع الأسعار ونقص الموارد وارتفاع مستويات المعيشة وضعف الإنتاجية وقلة تنافسية المنتجات مما يتطلب من الحكومة وأصحاب القرار إعادة النظر في طبيعة وآلية تنفيذ برامج التحول الاقتصادي بالتركيز على الريادية والابتكار لتحسين التنافسية وخلق الوظائف وتوزيع مكتسبات التنمية بتوجيه المشاريع الريادية لخدمة الأقاليم وتعزيز امكاناتها بصياغة نموذج وطني جديد تجتمع تحت مظلته كثير من المؤسسات المبعثرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

والريادية بحاجة لعناية ورعاية خاصة من الحكومة وصناع القرار لتوفير بيئة مناسبة لإطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والمبادأة والإصرار والتميز في جميع المجالات المعرفية وصقلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف وغايات إقتصادية تنمي المجتمعات المحلية وتنعكس إيجابا على الاقتصاد.

**تطور الريادية كاستراتيجية للتنمية:**

في العصور الوسطى تم استخدام مصطلح رجل الأعمال على الشخص الذي يقوم بإنشاء مشاريع كبيرة، وهذا الشخص قد لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطرة.

وفي القرن السابع عشر في خلال هذا القرن ظهر مفهوم المخاطرة في المشاريع، ورجل الأعمال هو الشخص الذي يدخل في اتفاق تعاقدي ما بين الحكومة لأجل القيام بخدمة أو توريد منتجات، ويعد ريتشارد كانتيلون، هو رائد رجل الأعمال في ذلك الوقت.

أما فـــي القرن الثامن عشر تم التفريق بين الشخص صاحب رأس المال والشخص الذي بحاجة إلـــى رأس المال، وقد وجد هناك صاحب المشـــروع وآخـــر مزود لرأس المال، وكان أحد أســـباب التميز فـــي التصنيع التي حدثت فـــي جميع أنحـــاء العالم. (Hisrich, Peters, 2002)

أما فـــي القرن التاسع عشر والقرن العشـــرين فـــي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشـــرين، كان مـــا يميز أصحاب المشـــاريع من المـــدراء بأن توجههـــم هو توجه اقتصادي، وباختصار فإن رجل الأعمال يقوم بتنظيم مؤسسة لأجل الحصول على مكاسب شـــخصية، ولأجل القيام بتنظيم مشـــروع فهو بحاجة إلـــى رأس مال، كما يقوم بنفســـه بالتخطيط والتنظيم والمبادرة من أجل نجاح مشـــروعه، كما يفترض بأن هناك مخاطر من جراء ذلك، كما يفترض بأن هناك مكاســـب، كما يفترض بأن الخسارة والربح يعدان أمران غير متوقعان إلا أنه يمكـــن الســـيطرة عليها، وان الربح بالنسبـــة له هو صافي الإيرادات السنوية للمشروع بعد أن يتم دفع جميع التكاليف. (Hisrich, Peters, 2002)

ويعد "أندرو كارنيجيس" واحد من أفضـــل الأمثلة على ذلك فقد ابتكر تكنولوجيا جديدة لأجل خلق المنتجات لتحقيق مكاســـب اقتصادية، وهو ينحدر من عائلة فقيرة فـــي اسكتلندى، كان رائداً فـــي صناعة الصلب فـــي الولايات المتحدة الأمريكية. (Hisrich, Peters, 2002)

**الريادية في منتصف القرن العشرين:**

تم وضع مفهـــوم منظم ومبتكر للريـــادة، كما بينت وظيفة رجـــل الأعمال من خلال الإصلاح أو الثورة فـــي نمط الانتاج ويتم ذلك من خلال اســـتغلال كل ما هو متقدم من اختراعات وتطورات تكنولوجية بشـــكل واســـع، كما يقوم هذا المفهوم من خلال تطويع وســـائل تكنولوجية لإنتاج ســـلعة جديدة أو تطوير ســـلعة قديمة بطريقة جديدة ومختلفة (متميزة)، كما يقوم علـــى فتح مصادر جديدة للإمدادات من المـــواد أو خلق منافذ جديدة للمنتجات، من خلال تنظيم صناعة جديدة.

ويعد مفهوم الابتكار و الريادية جزء لا يتجزأ مـن روح المبادرة، ويرتبط الريادية من خلال "إدخال شيء جديد " إذ تعد هذه مهمة صعبة للمنظم، فإنه يجب عليه ليس فقط خلق تصور وإنما يجب أن يكون بمقدوره فهم قوى العمل فـي البيئة المنظمة، و الريادية تتبنى مبدأ خلق المنتجات الجديدة وإعادة توزيعها بشـكل جيد، ووضـع هيكل تنظيمي ملائم لذلك، يعد إدوارد هاريمان، رائد أعمال جيد إذ قام بإعادة تنظيم السـكة الحديدية، وجون بيربونت مورغان، الذي طور مصـرف جديد لأجل إعادة تنظيم وتمويل الصناعات فـي بلده، وهناك أمثلة كثيرة من رجال الأعمال الرياديين. (*Hisrich, Peters, 2002*)

**تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال:**

- **العصور الوسطى**: كان الشخص المسؤول عن مشروعات إنتاجية على نطاق واسع هو الريادي.
- **القرن السابع**: كان الشخص الذي يقوم بالمخاطرة وبالنتيجة إما رابح وإما خاسر، من خلال عقد يتم تحديده من قبل الحكومة.
- **١٧٢٥** : ريتشارد كانتيلون شخص تحمل المخاطر.
- **١٨٠٣** : جيان بابيسـفي كان رجل أعمـال وقد حصل على ربـح وفير من خلال المشروع الذي خاطر وأقامه.
- **١٨٧٦** : فرانسيس ووكر، قام بالحصول على أرباح نتيجة قدراته الإدارية.
- **١٩٣٤** : جوزيف شـومبيتر، رجل أعمال ومبدع وقام بمهام كبيرة من أهمها تطوير التكنولوجيا.
- **١٩٦١** : ديفيد ماكليلاند، رجل أعمال نشيط أخذ بتبني أسلوب المخاطر المعتدلة.
- **١٩٦٤** : بيتر دراكر، رجل أعمال مبدئه الأساسي انتهاز الفرص.
- **١٩٧٥** : البرت شـابيرو، منظم ويأخذ بزمام المبادرة، وقـام بتنظيم بعض الآليات الاجتماعية والاقتصادية كما قبل مخاطر الفشل.

- ١٩٨٠: كارول فيسبر، رجل أعمال ينظر بشـــكل مختلف عن الآخرين من رجال الأعمال كما له نظرة مختلفة عن تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال
- ١٩٨٣: جيفورد بينهوت، يعد أكبر منظم فـي داخل المنظمات.
- ١٩٨٥: روبرت هيســـريش، عرف ريادة الأعمال بأنها عملية خلق شـــيء مختلف فـي القيمة، وذلك بحاجة إلـى وقت وجهد، آخذاً بعين الاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية (*Hisrich, Peters, 2002*)

**الاستراتيجية المتبعة لتطوير وخلق الريادية:**

البيئـــة الاســـتراتيجية تتمثل فـــي الكيفية التي ســـيتم بواســـطتها إنجـــاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة فـي نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلـى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمُحبطة لعملها، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلـــى الأهداف الاســـتراتجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

والبيئـــة الاســـتراتيجية تتضمن مجموعة مـــن الاســـتراتيجيات العامـــة ذات الرؤية للمستقبل ونبتكر هذه الاســـتراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) من خلال إدراك ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

(*Ginter, et..al., 1998*)

والبيئة الريادية تعمل على تحديد الخطوط العريضة لاســـتراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين منظمات الأعمال.

والبيئة الاستراتيجية تستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلـــى نقاط القوة والضعف فـــي بيئتها الداخلية، وإكتشـــاف الفـــرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة فـي بيئتها الخارجية.

(*Johnson & Scholes,1997*)

**خصائص الريادي:**

كل رائد أعمال ناجح يضيف بعض المميزات ليس فقط لنفسه/ لنفسها ولكن لحيه، لمنطقته ولبلده ككل. فالمميزات الناتجة عن نشاطات رواد الأعمال كالتالي:

١- يحسن وضعه المالي الحالي
٢- التوظيف الذاتي، يوفر المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة.
٣- توظيف الأخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم.
٤- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الأقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة.
٥- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير.
٦- زيادة الدخل وزيادة النمو الأقتصادي.
٧- المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى.
٨- المزيد من الخدمات والمنتجات.
٩- خلق أسواق جديدة.
١٠- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الأنتاجية.
١١- تشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.
١٢- تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرت الملحوظة في تطوير المناطق الريفية.
١٣- التحرر والأستقلال من الأعتماد على وظائف الأخرين.
١٤- القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.
١٥- تقليل قطاع الاقتصاد الغير رسمي.

## التحديات التي تواجه ريادة الأعمال

تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه ريادة الأعمـــال، هي القدرة على البقاء من خلال تحمل العديد من المخاطر والقابلية للتغيير.إذيشهد قطاع ريادة الأعمال فـي منطقة الشرق الأوسط ازدهاراً كبيراً، إذ يلاحظ ذلك من خلال الاســتثمارات الكبيرة وانتشار الشركات الناشئة والأفكار المبدعة من قبل رواد الأعمال المغامرون.

ويبين (زكريا،٢٠١٤) أن التحديات التي تواجه ريادة الأعمال ممثلة بما يلي:

- يعد غياب التمويل مـــن أهم التحديات التـــي تواجه منظمـــات الأعمال،فبالرغم من النمو الملحوظ فـــي الاستثمارات فما زالت المبالغ التي يتم استثمارها فـي الشركات الصغيرة ومتوســطة الحجم منخفضة نســبياً مقارنة مع الشركات كبيرة الحجم،فرواد الأعمال يواجهوا صعوبات كبيرة فـي جذب الاستثمار والحصول على التمويل اللازم لمشـــاريعهم، مما حد من نشاط تلك الشركات والتراجع عن الرؤيا التي تود الوصول إليها، الأمر الذي يعززمشكلتي الفقر والبطالة فـي الأردن والدول النامية، وتعاني منطقتنا من الضعف فـــي التخطيط الاســتراتيجي بحصر تفكيرهم فـي البداية، ولا يفكرون كثيراً فـي بقاء واستمرار المشاريع الريادية.
- يواجه غياب نظام التماسك والتناســق الإيكولوجيالمتمثل بـ (العناصر الفيزيائية والبيولوجية المجتمعة فـــي البيئـة) لريـــادة الأعمالالعديد من الثغــرات، مما يحتم على رواد الأعمال وشركاتهم فـــي مواجهة صعوبات غير متوقعة، فوجود نظام إيكولوجي فعَّـــال يمكنهم الاعتمـــاد عليه لدعم مواهبهـــم، ومواجهة تلك التغيـــرات مطلب أساســـي لبقاء واســـتمرار هذه الشـــركات،وتعمل الشـــركات الصناعية الصغيرة والمتوســـطة وخصوصـــاً الأردنية منها ضمن أســـواق صغيرة نســـبيًا، وفي نفس الوقت تتزايد المنافســـة بين هذه الشـــركات، فغيـــاب التعاون بين الشـــركات الصغيرة والمتوســـطة يشـــكل العديد من التحديات، فمن خلال التعاون، يمكـــن حل مشكلات التسويق، والوصول إلـــى أســـواق أكبر، وسد

ثغرات النظام الإيكولوجي، بالإضافة إلـــى تقديم آلية أكثر فعالية للوصول إلـى المعلوماتالمتجــددة والمتغيرة فضلاً عــن المعلومات التي تربــط الموظفين مع بعضهم ومع زبائنهم، وهو العنصر الأهملريادة الأعمال.

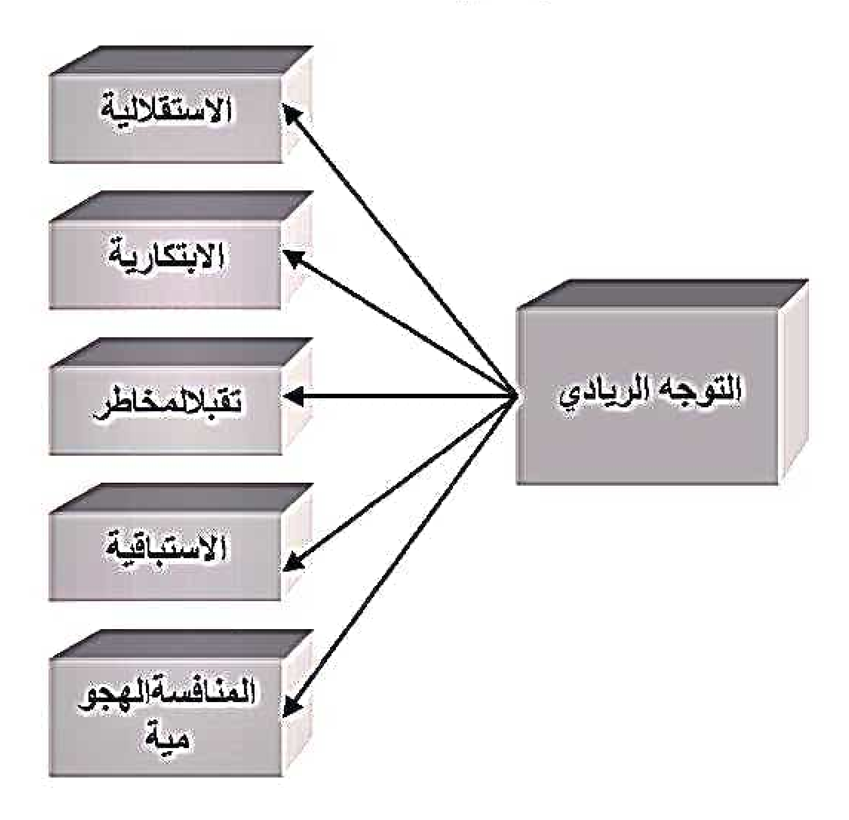
- لا تزال الأنظمــة التشــريعيةبعيدة كل البعد عــن دعم الأعمال. إذ يســتغرق إنشاء شركة فــي بيروت أو عمّان وقتًا طويلاً فــي حين يمكـن إنشاء شركة فــي الولايات المتحدة خلال ٢٤ ســاعة. ويــؤدي التعامل مع التشــريعات الروتينيةإلى إضاعة طاقة رواد الأعمال ووقتهم، كما يزيد من تردد المستثمرين فـي إقامة المشاريع الجديدة.
- تُعد الاضطرابات السياسية التي تشــهدها منطقة الشرق الأوســط من التحديات الكبيرة التي تواجه المستثمرين لدخول سوق ريادة الأعمال،ويواجه رواد الأعمال فـــي الشــرق الأوســط تحداً يتمثل بالتدريب، حيث أن التدريب يؤثر على عدة جوانب من إدارة أعمالهم، فيمكن أن تفشل أفكار رائعة في جذب التمويل بسبب عدم قدرتهم على طرح الفكرة بشكل صحيح، أو بســبب عدم كفاءة الإدارة. لذا يعتبر التدريب والرعاية مكوّنان رئيسيان للريادة.

وتضيف الدراســة إلـــى مــا ورد أن معظم التحديــات التي تواجــه موضوع روادالأعمالالأردنيين فــي توســيع وإنشــاءأعمالهم، هــي المقدرة علــى توليد الإيرادات، التسويق، الحصول على الاستثمارات،وإيجاد العملاء، وعدم إعطاء الثقة للمشاريع الجديدة.

**مجالات وأبعاد ريادية الأعمال:**

الباحثــون قامــوا بتحديــد أبعــاداً رياديــة الأعمــال فـــي مجموعة أبعــاد، فقد حــدد (زكريــا،٢٠١٤) ثلاثــة أبعاد للتوجــه الريــادي هــي (الإبتكاريــة، والمخاطرة، والإســتباقية)،وأضاف (*Dess et al ,2007*) بعدين آخرين للأبعادالثلاثة هما (الاستقلالية والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية وكما في الشكل الآتي

**أبعاد ريادة الأعمال**



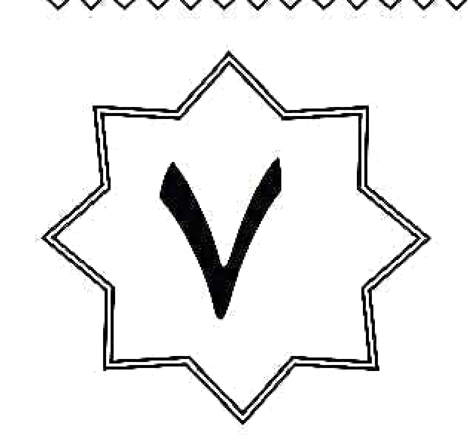

- *Dess ,G.Gregory&Lumpkin ,G.T. and Taylor ,L. Marilyn:2007"Strategic Management ",McGraw -Hall ,Irwin.*

وحدد (*Kyrgidou&Haghes,2010*) أبعاد الريادة (الرؤيا، المرونة، تقبل المخاطرة، الابتكار، تحديد الفرص، النمو وإدارة الموارد).

يعتبر (*Sanchez& Hernandez,2013*) بأنأنماط السلوك الريادي مرتبطة بالأبعاد التالية المخاطرة وتتمثل برغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع، السلوك الابتكاري وهو سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، والسلوك ألاستباقي،ويعنيالمبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين.

***

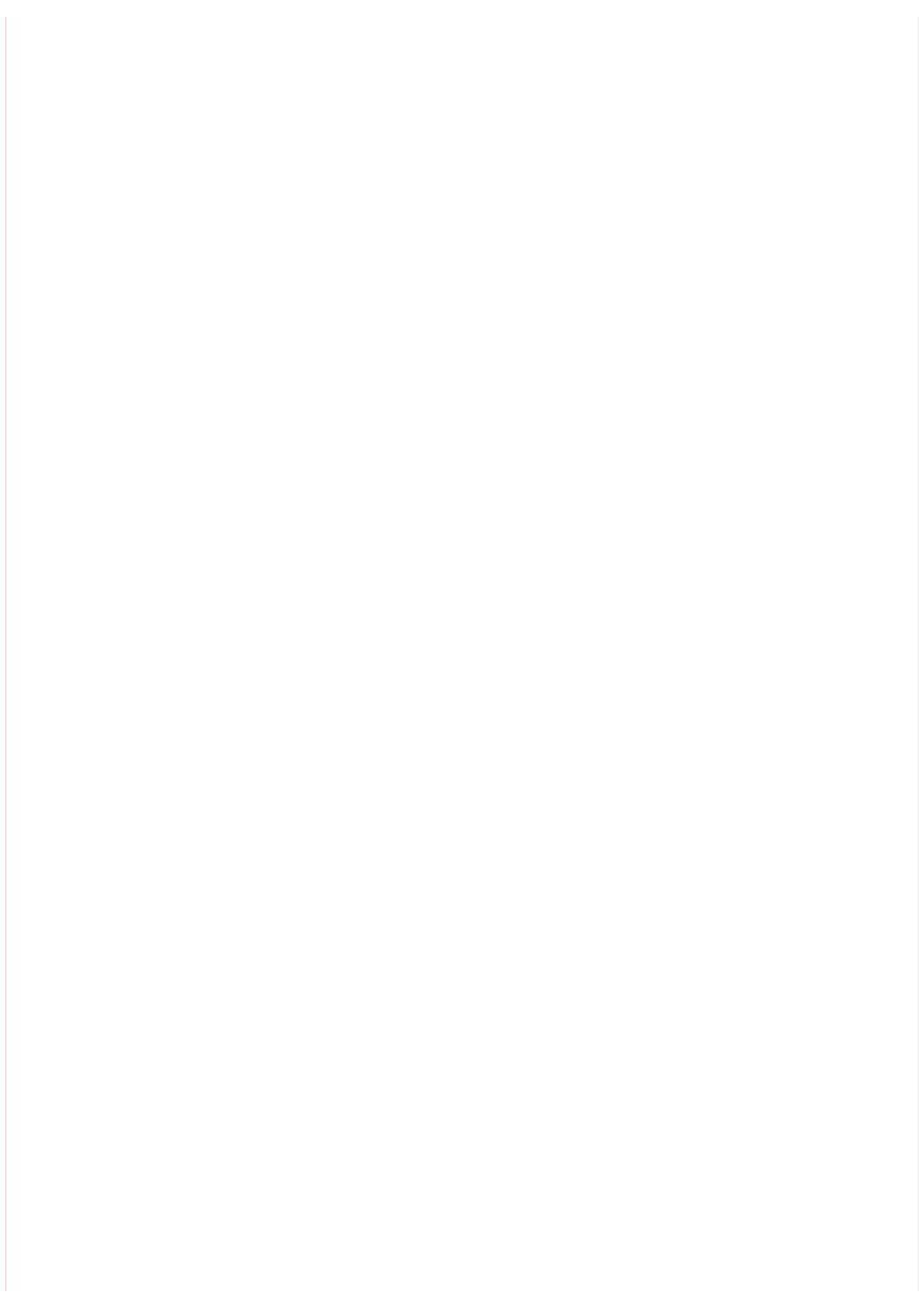
# الفصل السابع




## إدارة المعرفة

## (Knowledge management)





# الفصل السابع

## إدارة المعرفة

## *Knowledge management*

### » تمهيد:

إن المعرفة هي الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في هذا العصر الذي تشوبه رياح التغير والتطور المتسارع على كافة الأصعدة، فالمنظمة تحتاج إلى هذه المعرفة لاتخاذ القرارات وحل المشاكل ولعل أبرز ما يميز هذا العصر هو الكم الهائل من المعلومات والقدرة على الحصول على هذه المعلومات بسهولة وبتكلفة قليلة. إذ أنه لم يعد بالإمكان تحقيق ميزة تنافسية بمجرد الحصول على المعلومات الصحيحة، بل يتطلب الأمر معرفة كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ووضعها في الإطار المناسب الذي يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

### أنواع المعرفة:

تقسم المعرفة إلى كما يبينها (عليان، ٢٠٠٨) على النحو الآتي:

١- **المعرفة الضمنية**: وهي مخزون تراكم الخبرات ووجهات النظر والكفاءات والمهارات وأسرار المهنة والفهم والتعلم الذي تمتلكه المنظمة.

٢- **المعرفة الظاهرية**: وهي المعرفة التي توثق وتخزن في أرشف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل).

### مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي اكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد بحيث يستطيعون اكتساب وتقاسم واستخدام المعلومات لتطوير المعرفة الخاصة لمؤسستهم واستخدامها. (العلي، ٢٠٠٩)

**أهمية إدارة المعرفة:**

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي (نجم، ٢٠٠٤):

١- إن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة وطبيعة القرارات التي تتخذها تصبح أكثر تعقيداً مع مرور الوقت نتيجة لزيادة التعقيد في بيئة الأعمال، لذا تحتاج هذه العمليات والقرارات إلى معرفة ذات طبيعة متعددة من مصادر مختلفة لا يمكن ان يمتلكها شخص واحد، هذه المعرفة تكون موجودة بشكل ظاهر في سجلات وقواعد البيانات وفي عقول وأيدي العاملين.

٢- إن النظر إلى المعرفة كأصل من أصول المنظمة يستلزم العمل على إدارة هذا الأصل كغيره من الأصول التي تمتكلها المنظمة. لذا لابد من وجود قسم أو وحدة إدارية وظيفتها الأساسية إدارة المعرفة والعمل على توفير المعرفة بشكل يسهل عملية تبادلها بطريقة رسمية ويزيد من قيمتها من خلال إعادة استخدامها.

٣- تقلل إدارة المعرفة من فقدان الأصول المعرفية نتيجة تسرب بعض العاملين وتركهم للعمل. فعندما تعمل المنظمة على تجميع المعرفة الضمنية أو نقل هذه المعرفة إلى الآخرين فإنها تقلل من احتمالية ضياع هذه المعرفة بمجرد ذهاب الفرد.

٤- تقلل إدارة المعرفة من التكاليف من خلال تجنب تكرار حدوث الأخطاء.

٥- زيادة الانتاجية من خلال جعل المعرفة متوفرة بشكل سريع وسهل.

٦- زيادة رضا الموظف من خلال مساعدته على تطوير نفسه.

٧- زيادة قدرة المنظمة على التعلم والإبداع.

٨- تدعم إدارة المعرفة الميزة التنافسية.

**عمليات إدارة المعرفة:**

تشمل عمليات إدارة المعرفة تلك العمليات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والإمساك بها، والاشتراك فيها وتطبيقها، ولكل عملية من هذه العمليات الرئيسية عملياتها الفرعية، والتي سيتم توضيحها كما يلي:

١- **إبداع المعرفة:** تشير هذه المرحلة إلـــى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة وحتى ترقى هذه الأفكار إلـــى مســتوى الإبــداع لا بدّ أن تكون قادرة على حل مشاكل حالية بشكل أكثر كفاءة وبارعة أو تؤدي إلـــى ابتكارات جديدة فـي السوق. تحتاج هذه المرحلة إلـى مقومات تتمثل بالتحفيز والطموح والتجربة والحظ. وتبرز فـــي هذه المرحلة أهمية قاعـــدة المعرفة التي تمتلكها المنظمـــة والتي تمكنها من تفســير ومعالجـــة المعلومات المســتنبطة من البيئة الداخلية والخارجية بطريقة مبدعة وتحويلها إلـى أفكار جديدة تترجم إلـى سلع وخدمات وأساليب عمل.

٢- **تدقيق المعرفة:** إن قيـــام المنظمة بعملية إبداع المعرفة يتطلب التدقيق المســتمر لقواعد المعرفة فـــي هـــذه المنظمة، تتضمـــن مرحلة التدقيق عمليـــات تقييم، ومراجعة، وفحص قاعدة المعرفة للتأكد مـــن حداثتها وملاءمتها للوضع الراهن الذي تعيشـــه المنظمة انطلاقاً من حقيقـــة مفادها أنه نتيجة للتغير فـــي ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتطـــور العلمي والتكنولوجي فإن جزءاً من المعرفة سيتحول إلـى معلومات وبيانات وجزء سيتم حذفه من هذه القاعدة.

٣- **تخزين وعرض المعرفة:** تشير هذه المرحلة إلـــى طرق تخزين وعرض المعرفة للأفراد العاملين فـي المنظمة، قد تستخدم المنظمة طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها: قاعدة المعرفة وقواعد البيانات وقاعدات الحالات والوثائق الرقمية.

٤- **نشر المعرفة:** تتضمن هذه المرحلة نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة.

٥- **تطبيق المعرفة:** تشـير هذه المرحلة إلـــى جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الاســتفادة منها فـــي حل المشـــاكل واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلـــى ســـلع وخدمات وعمليات تؤثر هذه المرحلة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية فـــي بيئة تتطلب الإبداع والتجديد.

**المتغيرات العالمية التي ساعدت على ظهور منظمة المعرفة:**

تختلف المنظمات المعرفية عن المنظمات العادية التقليدية اختلافاً جوهرياً وقد ظهر هذا الاختلاف بعدما بدأت موجة تحرير التجارة العالمية وانتشرت ظاهرة الخصخصة وحدثت اندماجات وتكتلات بين الشركات العملاقة والصغيرة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي بسبب بعض المتغيرات العالمية وهي (العطار، ٢٠٠٣):

**أ- توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.**

إن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة للمنظمات خلق فرص عمل غير عادية بالإضافة إلى تمكنها من الاتصال بإدارتها سواء كانوا في نفس المكان أو في مكان آخر بسرعة عالية وفي الوقت الملائم وبأقل تكلفة.

**ب- طبيعة السوق العالمي:**

ومع توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.فقط أصبحت الشركات متعددة الجنسية يمكنها أن تشتري وتبيع وتستثمر في كل مكان، وخاصة وإن إن تمكنت من عرض سلعها ومنتوجاتها على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، كما أصبح بإمكانها أن تستقبل طلبات الشراء وتحصل على النقود وترسل البضائع للعميل فمثلاً يمكن للمنظمة المعرفية التي تعمل في مجال الكمبيوتر أن تبيع آلاف الأجهزة وهي لا تمتلك في مخازنها أي جهاز بل أنها تستطع توفيرها للعميل بسرعة عالية وعند الحاجة.

**ج- تغير وجه المنافسة بين المنظمات:**

إن التغيرات العالمية فرضت على الشركات أن تنافس غيرها بقوة أو تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قدرتها على الحصول على سوق أكبر.

**د- تغير نمط التوظيف للأفراد في المنظمة المعرفية:**

ففي المنظمات التقليدية كان الشعار المنظمة الكبيرة هي الأفضل أما في المنظمة المعرفية فقد أصبح الشعار المنظمة الصغيرة هي الأفضل حيث ساعدت الاتجاهات

الحديثة والمتغيرات البيئية الجديدة على إعادة هندسة العمليات للمنظمات وتصغير المنظمات وإعادة هيكلة المنظمة بالإضافة إلى سعيها للحصول على الفرد المبدع المبتكر القادر على خلق كل ما هو جديد.

**هـ- ارتفاع قيمة المعرفة كمتغير هام في الإنتاج:**

في السابق كانت المنظمات التقليدية تعتمد في نجاحها على الأرض والعمل والتنظيم ورأس المال، إلا أنه وفي ضوء التطورات الحديثة والمتغيرات العالمية السريعة أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها كأساس للنجاح والتقدم والاستمرارية، والمرتبطة بالمعرفة ليس فقط عند بعض الأفراد المبدعين في المنظمة بل هي معرفة المنظمة المخزنة في نظام أو قاعدة معلومات تكون متاحة للجميع.

**» خصائص المنظمات التي تتبنى مبادئ إدارة المعرفة:**

للمنظمة المعرفية مجموعة من الخصائص والعوامل التي أسهمت في إيجادها وتطورها وهي كما يلي (العطار، ٢٠٠٣):

١- القادة في المنظمة المعرفية على جميع المستويات يحبون التغيير: منهم قيادات لهم رؤية ويؤمنون برسالة المنظمة ويسعون إلى إقناع أفراد المنظمة وعملائهم بهذه الرؤيا، ويجعلون من رسالتها هدفاً يسعون فيه لإحداث التغيير، فالقائد في المنظمة المعرفية ليس مجرد مدير يسعى للحفاظ على الأحوال القائمة عليها المنظمة بل هو قائد للتغيير أو قائد تحويلي.

٢- أن تكون للمنظمة رؤية واحدة ورسالة مشتركة: تحتل الرؤية والرسالة في المنظمة المعرفية أولوية خاصة، فهي القاعدة الأساسية الصلبة التي يستند عليها القيادات والأفراد في المنظمة، فبدون الحلم الذي يعتبر بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع فإن التجديد الشامل يفقد أهم مقوماته.

٣- أن تكون استراتجية المنظمة استراتيجية هجومية محورها التميز التنافسي ورضا العملاء التام.
٤- أن تكون قيم وقناعات القيادات والأفراد في المنظمة قائمة على الإنجاز (حضارة الإنجاز) أو (ثقافة المنظمة).
٥- لا بد للمنظمة المعرفية من تكييف حضارتها وثقافتها وذلك بأن توجه مجموعة القيم والقناعات المشتركة للسلوك بطريقة سهلة ومرنة يمكن لرؤيا المنظمة ورسالتها أن تتبناها. حيث أثبتت التجارب أن الإستراتيجيات والرؤيا والأحلام تتكسر على حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في المنظمة لذا فإنه لا بد من تكييف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها.
٦- توفر نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة الداخلية للأنظمة.
٧- أن يكون الهيكل التنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ.
٨- موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز تعمل بشكل دؤوب داخل المنظمة المعرفية، فالتحدي الحقيقي للمنظمة المعرفية يكمن في كيفية توفير مهارة الموارد البشرية وذلك بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز.

وأضاف السبيعي عدد من الخصائص التي تؤهل المنظمة لتصبح منظمة معرفة وهي:

أ. أن تكون المنظمة متعلمة قبل أن تكون معرفية.
ب. أن تعتمد المنظمة على الأفكار وذلك عن طريق صندوق الاقتراحات.
ج. الديمقراطية عوضاً عن البيروقراطية وذلك بنقل الانتقادات من العملاء والموظفين والترحيب بها والتركيز على حلها وتجنبها.
د. أن يتم تحديد مصادر المعرفة والاهتمام بتحصيلها.

فعلى المنظمة أن تجدد مصادر المعرفة بشكل دقيق وجدي وتبدأ بتحصيلها ووضعها في أوعية مناسبة لحفظها وتسهيل عملية نشرها.

## » المعوقات التي تمنع المنظمة أن تصبح منظمة معرفية:

هناك معوقات تتعلق بالقيادة وبالأفراد، أما تلك المتعلقة بالمنظمة، فتشمل (عليان، ٢٠٠٨):

١- العزلة، وذلك بأن تكون اتجاهات قيادات المنظمة منعزلة عن البيئة الخارجية المحيطة بها، بالإضافة إلى عمل البيئة الداخلية للمنظمة وذلك بعزل الأقسام عن بعضها وتشجيعها على عدم التشارك فيما بينهم.

٢- عدم توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بمهام إدارة منظمة المعرفة.

٣- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء منظمة معرفة.

٤- الفجوة بين الإمكانات والطموحات.

٥- عدم تحديد التعاريف العملية والإجرائية للمصطلحات.

٦- عدم محاولة إنتاج المعرفة أو تطويرها بل شرائها من الجهات المختصة.

٧- تعامل المنظمة مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وأن الحصول عليها يكون لأغراض دعائية أو إعلامية.

٨- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها.

٩- التوهم بأن الحواسيب هي ما يحفظ المعرفة وليس العقول البشرية.

١٠- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها. والاكتفاء باستلامها دون التأكد من ملائمتها.

**معوقات تتعلق بالقيادة والأفراد داخل المنظمة (عليان، ٢٠٠٨):**

١- احتكار المعلومات والمعرفة من قبل الإدارة العليا التقليدية.

٢- عدم توفر الكادر البشري والمؤهل للقيام بالمهام والمسؤوليات داخل المنظمة.

٣- مقاومة الأفراد لعملية التغيير داخل المنظمة.

٤- الخوف من إعطاء الآخرين المعرفة التي يمتلكها أصحابها خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.

٥- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.

٦- المخاوف أن تكون المنظمة تدعم الفردية والتنافسية بين أفرادها.

٧- الخوف من احتمالية أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

٨- الشعور بانتفاء الذات والمصلحة الشخصية.

**الفرق في بيئة العمل بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعرفية**

لقد حصلت جملة كبيرة من التغييرات الحاسمة في بيئة المنظمة الإداري وقد نشأت جل هذه التغييرات نتيجة حتمية كما أفرزته تقنيات المعلومات الحديثة والمتطورة والتي عصفت بمقومات بيئة المنظمة التقليدية لكي تكون صالحة لسيادة منظمة المعرفة (الرزو، ٢٠٠٦).

فقد تحولت البيئة الفيزيقية إلى بيئة معرفية تتسم بمرونة عالية بالإضافة إلى أن العميل أصبح هو العنصر الحاكم للمعايير التي تتبناها المنظمة الجديدة في تعاملها مع الآخرين، والجدول التالي يوضح الفرق بين بيئة العمل داخل المنظمة التقليدية والمنظمة المعرفية

| بيئة العمل المعرفية | بيئة العمل التقليدية |
|---|---|
| مرنة | ثابتة |
| تتعلم وتبحث عن المعرفة | عالمة |
| تقنية غير منظورة | تقنية بينة |
| افتراضية ورقمية ومتعلمة | حاضرة |
| الأداء الأفضل بالعمل | الفاعلية بالعمل |

| التقنية تدعم وتساعد العنصر البشر المبدع | العنصر البشري يدعم التقنية |
|---|---|
| اتصالية | حسابية |
| شاملة/ كلية | متمركزة |
| معرفة متمركزة | اختلاط معلوماتي |
| معاييرها منفتحة | تحكمها معايير ثابتة |
| إجراءات شاملة | حلول معزولة |
| قيادة استراتيجيات | قيادة أزمات |

**مصادر المعرفة في المنظمات المعرفية:**

يرى (السبيعي، ٢٠٠٨) بأن مصادر المعرفة في المنظمات المعرفية تتمثل في الآتي:

١- المعرفة المحصلة من المنتج أو الخدمة: وذلك عن طريق الملاحظات الصادرة عن سلوك العميل تجاه منتجهم وميولهم إلى منتجات المنافسين.

٢- المعرفة المحصلة من العملاء: ويتم ذلك عن طريق التغذية الراجعة ويكون ذلك عن طريق الاستبيانات أو عن طريق الهاتف المجاني.

٣- معرفة الأفراد (الموظفين): فالموظف هو رأس المال المعرفي في الشركة.

٤- المعرفة المحصلة من الخبرات والتجارب السابقة وذلك عن طريق توثيق أي عملية قامت بها المنظمة من حيث حل المشاكل التي واجهتهم وكيف قاموا بحلها ولكي يصبح التعلم من الأخطاء السابقة هو الهدف الأسمى بدلاً من الوقوع في الخطأ مرة أخرى.

**أثر إدارة المعرفة على المنظمة:**

إن لإدارة المعرفة دور حيوياً في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة للأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وذلك بطريقتين أساسيتين هما (العلي، ٢٠٠٩):

١- تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في توليد وتطوير المعرفة ذاتها التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

٢- تؤثر إدارة المعرفة مباشرة بكل من الأفراد والمنتجات والعمليات والأداء المنظمي ويمثل الشكل التالي أثر إدارة المعرفة على المنظمة.

**أثر إدارة المعرفة على العاملين:**

تؤثر إدارة المعرفة العاملين بعدة طرق وهي (العلي، ٢٠٠٩):

١- تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض كذلك من خلال المصادر الخارجية للمنظمة.

٢- تساعد إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية ألا وهي:

أ - توسع الخبرات لدى العاملين.

ب- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات الأنظمة.

ج - زيادة الربح والعوائد على المنظمة.

٣- تعمل إدارة المعرفة على جعل المعرفة متاحة للجميع داخل المنظمة.

٤- جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة وذلك من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

٥- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بأن يستخدموا المعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال عملها اليومي.

٦- تساعد العاملين على الحذر من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، لذا فإنهم لن يتفاجأوا من حدوث التغيرات فالحذر هو من سمات المنظمة المعرفية.

٧- تحقق إدارة المعرفة الموائمة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

٨- تدعم القيمة السوقية للعاملين في المنظمة المعرفية أكثر منها في المنظمات التقليدية.

٩- تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائماً للأداء الأفضل.

١٠- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

**أثر إدارة المعرفة على العمليات:**

يرى (العلي، ٢٠٠٩) بأن إدارة المعرفة تسهم بشكل أساسي إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والهندسة بالإضافة للعلاقات العامة وخدمات العملاء.

ويكون ذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

١- بُعد فاعليته على العمليات: حيث تساعد المنظمة على جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها وخاصة وأنها تساعد العاملين على اختبار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وفي تحسين منتجاتها وخدماتها.

٢- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات ويكون ذلك بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح بالإضافة لتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

٣- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة لتطوير عمليات الابتكار داخل المنظمة.

**أثر إدارة المعرفة على المنتج:**

يمكن ملاحظة أثر إدارة المعرفة على منتج المنظمة في محورين أساسيين يبينها (العلي، ٢٠٠٩) على النحو الآتي:

**المحور الأول:** المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحسين المنتجات القائمة لديها في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة والابتكار.

**المحور الثاني:** المنتجات المستندة على المعرفة حيث يتم تطوير هذه المنتجات من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

**أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي:**

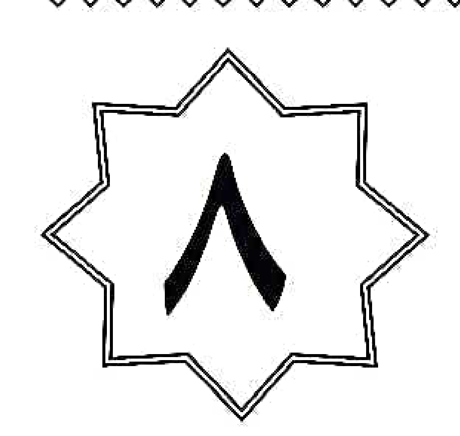
حين تظهر هذه الآثار في اتجاهين وهما:

١- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: ويظهر جلياً عن استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي زيادة العوائد والأرباح وخاصة عندما تتوائم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال المنظمة.

٢- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المنظمة واستراتيجيتها مع العوائد والكلف.

***

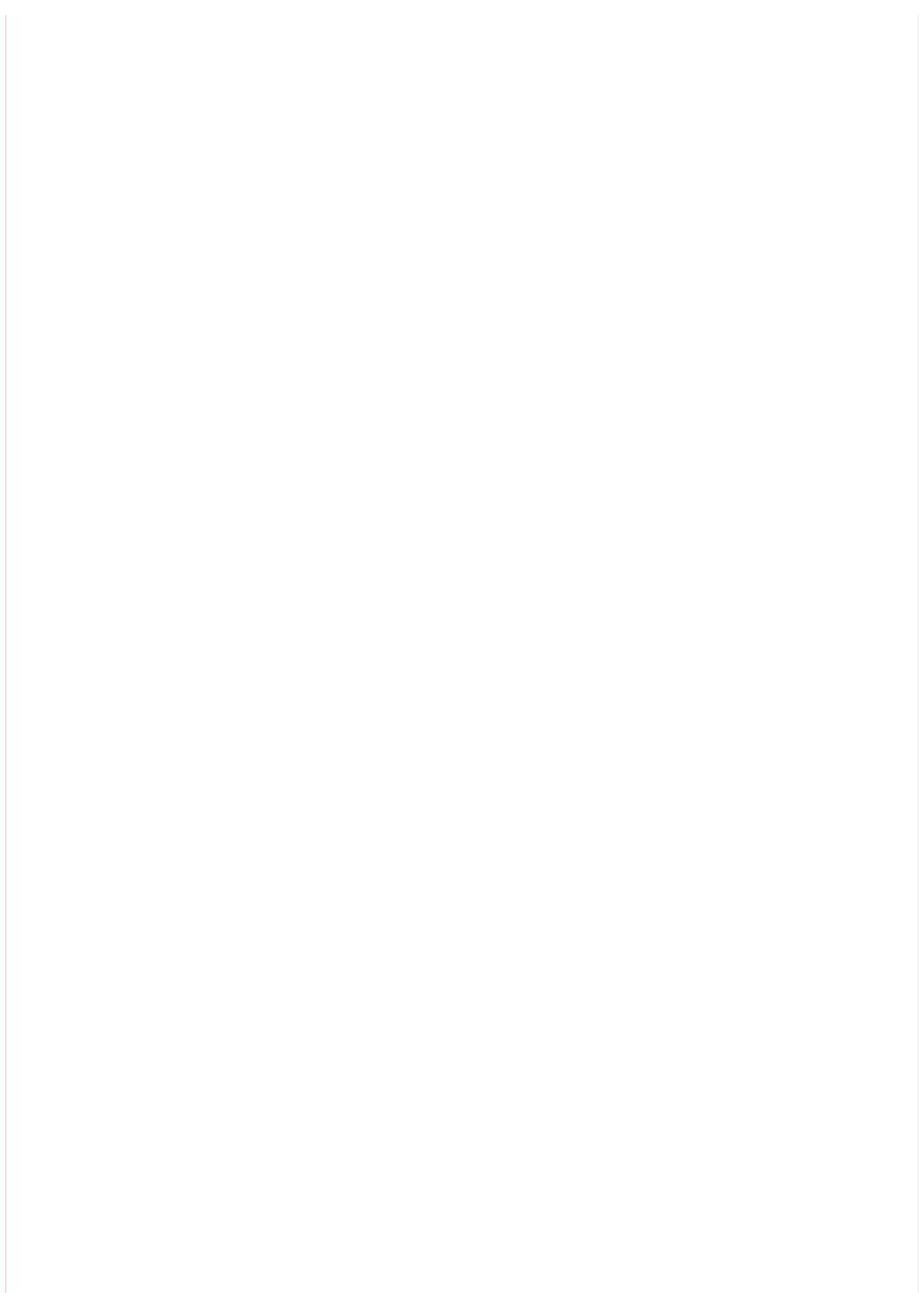
# الفصل الثامن




## الحكومة الإلكترونية

## (E- Government)





# الفصل الثامن
# الحكومة الإلكترونية
# *E- Government*

» **تمهيد:**

جاءت مبادرة الحكومة الإلكترونية نتيجة واضحة لما شهده العالم من ثورة معلوماتية وتكنولوجية، وجاء مفهوم الحكومة الإلكترونية كتحول بارز لمفهوم الحكومة التقليدية، حيثُ أصبح هنالك توجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة في أعمال وخدمات الحكومة.

ومع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنتشار خدمات الإنترنت والإنترانت والإكسترانت، وغيرها من الروابط التكنولوجية الحديثة، أصبح هنالك إعادة نظر بدور الحكومة والخدمات المقدمة للمواطنين مما أدى إلى التوجه نحو الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في تقديم الخدمات الحكومية وتيسير أعمال المنظمات الحكومية مع غيرها من الجهات الأخرى.

ولقد تعددت التعريفات التي أدرجها الباحثون والدارسون لمفهوم الحكومة الإلكترونية، ونذكر منها ما يلي:

١- الحكومة الإلكترونية عبارة عن " أتمتة التعامل ما بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض من جهة والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمواطنين من جهة أخرى". (العزام، ٢٠٠١).

٢- الحكومة الإلكترونية هي " تمكن الأجهزة الحكومية من تقديم أعمالها وخدماتها على مدار الساعة من خلال الوسائل الإلكترونية المختلفة (إنترنت - هاتف آلي - رسائل قصيرة *SMS* - وغير ذلك)، بالاعتماد على مخرجات الاتصالات وتقنية المعلومات، وتسهيل الوصول للمعلومات وتبادلها ومشاركتها من أي مكان وفي أي وقت، بدقة وشفافية ومساواة ". (الشيخي، ٢٠٠٧).

٣- يشير مفهوم الحكومة الإلكترونية إلـى " مدى إستفادة مؤسسات القطاع العام من نتائج الثورة التكنولوجية، وذلك لاستخدامها فـي أداء وظائفها وخصوصاً استخدامها لشبكة الإنترنت ". (الحنيطي، ٢٠٠٥: ١٦٧).

٤- الحكومة الإلكترونية: " هي الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلـى الشكل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت أو خلافها من أنواع الشبكات ". (الغرابي، ٢٠٠٦).

٥- الحكومـة الإلكترونيـة (*E-Government*): هـي " استخدام نتـاج الثورة التكنولوجية فـي تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفايتها وتعزيز فعاليتها فـي تحقيق الأهداف المرجوة منهـا، وأن الحكومـة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة ونظرية جديدة فـي الإدارة العامة تعني تحولاً جذرياً فـي هويتها وسلوكها العام ". (العواملة،٢٠٠٢)

٦- يمكن تعريف الحكومـة الإلكترونية بأنها " التحول نحـو المنظمات الحكومية الإفتراضية من خـلال تطبيق تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات، إنسـجاماً ومتطلبات العصر، بهدف تحسـين الخدمات الحكوميـة والإصلاح الحكومي وتعزيز الشـفافية والمسـاءلة فـي التعامل مع المواطن والعامليـن والأعمال والحكومة، الاقتصاد بشكل عام ". (أبو زيد، ٢٠٠٦).

٧- الحكومة الإلكترونية هي عبـارة عن: " تكوين هيكلي مـن الأجهزة والمعدات الإلكترونيـة التكنولوجيـة من الاتصـالات والبرمجيات بهـدف تقديم أفضل الخدمات وتبسـيط الإجراءات وإتخاذ القـرارات وإنجـاز المعاملات، وبعد تشـفيرها وتحويلها إلـى صور إلكترونية متكاملة وتبادل هذه المعلومات بين الإدارات الحكوميـة أو الإدارة الحكوميـة والمواطنين وفي إطـار واضح من الشـفافية والتشـريعات القانونية، من أجل تحسين مسـتوى الأداء وبأقل تكلفة وجهد ممكن " (إبراهيم،٢٠٠٤).

٨- الحكومة الإلكترونية هي: " القدرة على تقديم الخدمات الحكوميةوالحصول عليها بوسائل غير تقليدية، أي وسائل إلكترونية على أساس المساواة والعدل.

ومما سبق من تعريفات للحكومة الإلكترونية يتضح أنها مختلفة في السياق والشكل، متفقة في الجوهر والمعنى من حيث إرتباطها بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة التكنولوجية المعاصرة بشكل عام.

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها تتمثل في " إدخال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على أعمال وخدمات الأجهزة الحكومية بهدف تحسين مستوى أدائها وتقديم الخدمة بأفضل صورة، بعيداً عن الإجراءات الروتينية أو التقليدية، وفي إطار متكامل من التشريعات والقوانين ".

## » أهمية ودواعي التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية:

هنالك العديد من العوامل والمبررات التي عملت على الحاجة للتحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، واستجابةً للثورة التكنولوجية والمعلوماتية ورغبةً في تسخيرها لخدمة المواطن والإرتقاء بالعمل الحكومي من صورته التقليدية الروتينية.

ويمكن تلخيص أبرز مبررات ودواعي التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في ما يلي:

١- قدرة الحكومة الإلكترونية على تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة، حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات الحكومية بصورة فعالة، وخاصة تكلفة العاملين والبريد والطباعة إلى غيرها من نفقات تمثل حجماً هائلاً في الإنفاق الحكومي. (الهوش، ٢٠٠٣).

٢- الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة خصوصاً مع ازدياد التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية في معظم دول العالم. (الحنيطي، ٢٠٠٥).

٣- التعقيدات المتزايدة التي تواجه المتعاملين مع القطاع الحكومي الخدمي، والحد من أثارالبيروقراطية والروتين والبطء في تقديم الخدمة. (الحنيطي، ٢٠٠٥).

٤- خفض دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات وذلك لطبيعتها الفورية. (الهوش، ٢٠٠٣).

٥- تحقيق التنسيق بين مختلف المنظمات الحكومية وإجراء تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة وفي إطار من الأمان والسرية النسبية، مما يساعد على سرعة الإجراءات وغياب الروتين ". (الهوش، ٢٠٠٣).

### « أهداف الحكومة الإلكترونية:

يسهم تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على الإرتقاء بالعمل الحكومي من صورته التقليدية إلى صورته الحديثة المتمثلة في الحكومة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم أهداف الحكومة الإلكترونية بالنقاط الآتية:

١- رفع مستوى الكفاءة الإدارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال الحكومية، والكفاءة نظرياً يمكن ان تتحقق من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة، وهذا يتطلب أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.

٢- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الحكومية (الحمادي، ٢٠٠٤).

٣- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الحكومي، والشفافية في التعامل، والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات والمساواة. (الشيخي، ٢٠٠٧).

٤- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات الحكومية المتمثلة بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها. (العواملة، ٢٠٠٠).

٥- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار. (العواملة، ٢٠٠٠)

ومن خلال ما تمَّ ذكره آنفاً من أهداف للحكومة الإلكترونية، يتبين أن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية يمكن ان تندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

أ) الأهداف المتعلقة بالكفاءة الإدارية: من حيث زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال والخدمات الحكومية المختلفة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية من خلال استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية وصولاً إلى إنجاز المعاملات والخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

ب) الأهداف المتعلقة بالمتعاملين مع الأجهزة الحكومية: حيث من الممكن ان تقدم الحكومة الإلكترونية خدماتها للمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية نفسها، وصولاً إلى خدمة العاملين في الأجهزة الحكومية.

ج) الأهداف المتعلقة بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي: حيث أن استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وتفعيلها في المنظمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستواها الاقتصادي والخدماتي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واللحاق بالدول المتقدمة في هذا المجال.

## » عناصر وأقسام الحكومة الإلكترونية:

تتكون الحكومة الإلكترونية من خمسة عناصر رئيسية وتتخلص في الآتي (الشوا، ٢٠٠٤):

١- نظم البيانات.

٢- وسائل حفظ وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات (الحاسبات الآلية).

٣- الشبكات ووسائل الاتصالات الداخلية (*Intranet*) والخارجية (*Internet*)

٤- الأنظمة القانونية التشريعية.

٥- العنصر البشري: مقدم ومستقبل الخدمة.

أما أقسام الحكومة الإلكترونية فهي تأتي بناءً على تقسيم الخدمات الحكومية المقدمة وعلى النحو التالي: (بدران، ٢٠٠٤)

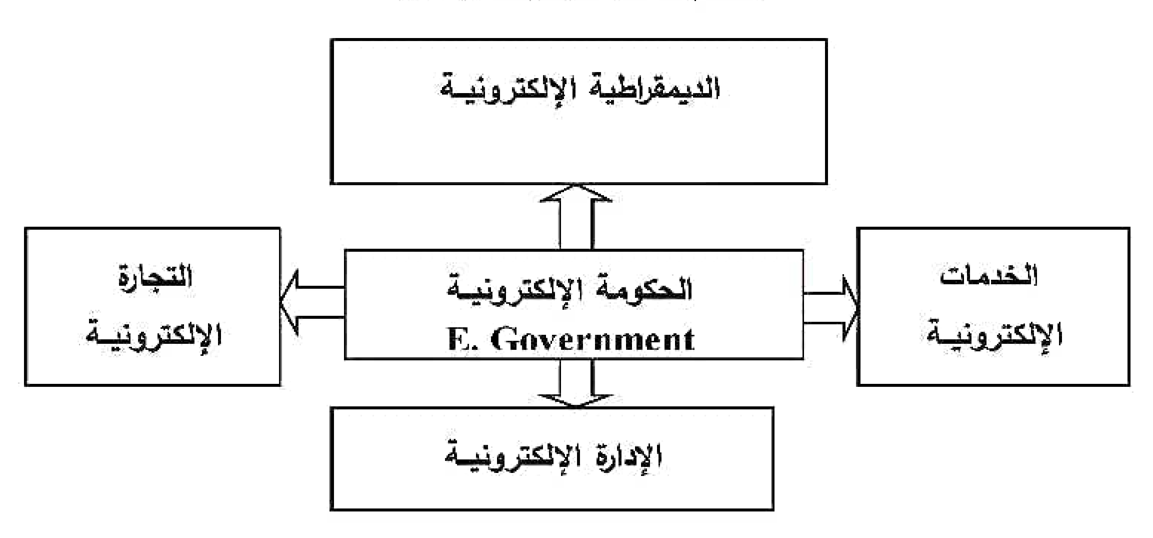
١- الإدارة الإلكترونيـــة (*E-Management*): والتي تشــكل العمليــات الداخلية للحكومة من حيث تطبيــق الحكومة الإلكترونية على أســاليب العمل والإنتاج الداخلية والإنســيابية فـــي المعلومات والعمــل مع الوحــدات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

٢- الخدمات الإلكترونية (*E-Services*): وتشمل جميع الخدمات العامة الحكومية الإلكترونية التي تقدمها الأجهزة الحكومية لجمهورها.

٣- التجارة الحكوميــة الإلكترونيــة (*E- Government Commercial*): وتختص بالأعمال المالية للأجهزة الحكوميــة مثل المزاودات الحكومية والمشــتريات واســتيفاء الرســوم وجباية الضرائب، وجميــع المعاملات الماليــة التي تكون الحكومة فيها طرفاً دائناً أو مديناً.

٤- الديمقراطيــة الإلكترونيــة (*E-Democracy*): وهي ترتبط بالنشــاطات التي تســاهم فـــي زيادة مشــاركة المواطن عبر الندوات المفتوحة والتغذية الراجعة لإستطلاعات الرأي العام والحملات الانتخابية والمسوحات العامة والمنتديات المجتمعية.

**أقسام الحكومة الإلكترونية**




المصدر: بدران، ٢٠٠٤

### » أبعاد الحكومة الإلكترونيـة و مراحلها:

تستـهدف الحكومـة الإلكترونية عدة جوانب ومجالات رئيسـية ولا تقتصر فـي تطبيقاتها على جانـب دون الآخر وتعكس هـذهِ الجوانب أو الأبعاد مـدى أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وتتمثل هذهِ الأبعاد بما يلي:

(ابو المغايض، ٢٠٠٤)

١- الخدمات من الحكومة - الحكومـة (*Government to Government*) ويرمز لها (*G2G*): أي نقل وانسـيابية المعلومـات والبيانات بيـن الدوائر الحكومية المختلفة، وهذا يتطلب ربط كافة الدوائر الحكومية فـي الدولة مع بعضها البعض بشبكة مشتركة.

٢- الخدمات من الحكومية - المواطنين (*Government to Citizen*) ويرمز لها (*G 2C*): وتتمثل فـي تقديم الخدمات والمعاملات من قبل الحكومة للمواطنين عن بعد، أي دون الحاجة إلـى الحضور الشخصي.

٣- الخدمات من الحكومة - قطاع الأعمـال (*Government to Business*) ويرمز لهـا (*G2B*): وتتمثل فـي تقديم الخدمـات والمعامـلات والمعلومات التي يحتاجها القطاع الخاص إلكترونياً من قبل الأجهزة الحكومية المختلفة.

٤- الخدمات من الحكومـة - الموظفيـن (*Government to Employee*) ويرمز لها (*G2E*): وتتمثل فـي تقديم المعلومـات والبيانات والخدمـات إلكترونياً للموظفين العاملين فـي الأجهزة الحكومية، مما يعمل على زيادة كفاءة الموظف والفاعلية فـي العمل وخلق روح المشاركة الإبداع لدى الموظف.

## » متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية ليست مجرد تكنولوجيا ولكنها أيضاً فلسفة وهذا يتطلب التحول تكنولوجياً وبشرياً وتشريعياً. (القريوتي، ٢٠٠٦)

ويمكن تلخيص المتطلبات اللازمة لإنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية تحت أربعة متطلبات رئيسية وهي كالتالي:

**أولاً: المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:**

١- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة في كافة أجهزة الحكومية وإتاحتها للإستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن. (العواملة، ٢٠٠٠).

٢- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات. (العواملة، ٢٠٠١).

٣- توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلي والشبكات والمواقع الإلكترونية. (الشيخي، ٢٠٠٧).

**ثانياً: المتطلبات الإدارية والبشرية:**

١- توفير الدعم الإداري المساند لتطبيق الحكومة الإلكترونية. (أبو زيد، ٢٠٠٧).

٢- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، حيث تتطلب الحكومة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها. (العواملة، ٢٠٠٠).

٣- توفير العناصر البشرية المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار: أي الاهتمام بتخطيط وتوظيف العناصر المؤهلة. (العواملة، ٢٠٠٠).

**ثالثاً: المتطلبات التشريعية والقانونية:**

١- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الحكومة الإلكترونية..

٢- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلائم وطبيعة أعمال الحكومة الإلكترونية..

٣- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

### » الآثار المترتبة على التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية:

إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعمل على إحداث العديد من الآثار والأبعاد المترتبة جراء التحول من الحكومة التقليدية الروتينية إلى الحكومة الإلكترونية.

وتتفاوت نسبة هذه الآثار والتي ليست بمجملها آثاراً إيجابية بل هنالك آثار وأبعاد سلبية تندرج تحت تطبيق الحكومة الإلكترونية ومن هذه الآثار ما يلي:

**أولاً: الآثار الإدارية والتنظيمية:**

وتشمل هذهِ الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الادارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة. وهذا يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الحكومة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال. أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلية مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو حكومة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية. (العواملة، ٢٠٠٠).

**ثانياً: الآثار السياسية والاجتماعية:**

وتتمثل هذهِ الآثار بمجمل الإنعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب وتطبيقات الحكومة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة بالجانبين الاجتماعي والسياسي. وهنا تبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، وتوسع السلطة الرقابية للحكومة، وأمان المعلومات وسريتها، والتغيير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم. (العواملة، ٢٠٠٠).

إن تطبيقات الحكومة الإلكترونية المعتمدة على التقنية الحديثة، وتبادل المعلومات، وجمعها وتحديثها ونقلها وتبادلها، وإتاحتها لأكبر عدد من المستفيدين، يمكن ان تهدد حياة المواطنين الخاصة وحرياتهم، خاصة إذا تم استخدام تلك المعلومات لغايات وأغراض معينة دون علم أصحابها أو موافقتهم وما يترتب على ذلك من تصدعات اجتماعية في حياة الأفراد. (أبو مغايض، ٢٠٠٤)

إن الاعتماد على الاتصال عن بُعد، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أنفسهم يؤدي إلى فقدان إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية والتي من الممكن أن تنشأ في أماكن العمل. (الهوش، ٢٠٠٣).

**ثالثاً: الآثار الاقتصادية والمالية:**

توجد أثار اقتصادية ومالية عديدة ومترابطة للتحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية. ومن الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بكلفة أقل، وتشمل الكلفة المالية المباشرة، والكلف الأخرى على المستفيدين من الخدمات العامة وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحول الإلكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي أنه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواحٍ مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواحٍ أخرى.

وقد تميل هذهِ التكلفة على الارتفاع في الأمد القصير ويؤمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك ان تنفيذ متطلبات التحول نحو الحكمة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة لتنفق على بناء نظم المعلومات والتكنولوجيا بشقها المادي (*Hardware*) وشقها البرامجي (*Software*) والذي يشمل البرمجيات ونظم التشغيل والربط المعلوماتي وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة وما إلى ذلك من استحداث وإصدار قوانين وتشريعات أمنية للحفاظ على أمن وسرية المعلومات والخدمات المقدمة. (العواملة، ٢٠٠٠).

**رابعاً: الآثار التكنولوجية:**

من المتوقع ان يؤدي التحول نحو الحكومات الإلكترونية إلـى زيادة الطلب الكلي علـى المنتجات التكنولوجية ببعديها المـادي والمعرفي المتكاملين، كما يشـكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجي التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات فـي قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة فـي هذا المجال. ويشمل ذلك التوسع فـي البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية بحيث تتلائم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيداً من الاستثمار فـي قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي. (العواملة، ٢٠٠٠).

» **معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية:**

يواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية جملة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق هذهِ المبادرة، وترتبط هـذهِ المعوقات بعدة جوانـب منها ما يتعلـق بالأجهزة الحكومية نفسها، ومنها ما يتعلق بالأجهزة الخاصة والأفراد الذين يتعاملون مع الحكومة الإلكترونية وفيما يلي أهم هذهِ المعوقات.

**أولاً: المعوقات التنظيمية الإدارية: (ابو مغايض، ٢٠٠٤)**

١- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.
٢- عدم وضوح الرؤية، فالرؤية مشـتتة بحيث يكون لكل منظمة رؤية خاصة، وهذا مما يقلل من التكامل المطلوب والتحيز لجانب معين ويؤدي إلـى عدم توافق مع الشركاء فـي مشروع الحكومة الإلكترونية.
٣- ضعف تكامل التخطيط وعدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والاستراتيجية الكلية.
٤- تصلب الثقافة التنظيمية وعدم قابلية أو مرونة أعضاء المنظمة فـي تقبل عمليات التحول الإداري الإلكتروني.

٥- مقاومة التغيير وعدم استمرارية الدعم والمساندة من القيادات العليا لمشروع الحكومة الإلكترونية.

وذكر (السبيل، ٢٠٠٣) أبرز المعوقات التنظيمية التي تؤثر في تطبيق الحكومة الإلكترونية على النحو الآتي:

١- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة للمنظمة.

٢- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في المنظمة.

٣- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.

٤- عدم التدرج في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٥- نقص الموارد المالية لتغطية نفقات التكنولوجيا والاتصالات.

ويندرج تحت المعوقات التنظيمية والإدارية التحديات التقنية التالية: (الشيخي، ٢٠٠٧)

١- ضعف البنية الأساسية التقنية للدول العربية في مجال الاتصالات والمعلومات.

٢- نقص الخبرة اللازمة في مجال التكنولوجيا والتشبيك الحاسوبي.

٣- نقص المعدات والتقنيات والحواسيب وعدم تحديثها وتطويرها باستمرار.

**ثانياً: المعوقات التشريعية:**

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أجهزة الحكومة والدخول إلى العالم الرقمي يتطلب خضوع هذهِ الأنظمة والبرامج لتشريعات وقوانين تسهل عمل البرامج، وتقدم لها الدعم القانوني والتشريعي اللازم، مما يمنح العمل الحكومي الإلكتروني الشرعية، والخصوصية والأمان.

كما أشار (الحنيطي، ٢٠٠٥)، إلى أن تحديث القوانين والتشريعات وإيجاد قوانين جديدة تهتم بالجوانب الإلكترونية سيسهم في تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلكترونياً. وأكدَّ ضرورة تحديث وتطوير التشريعات والقوانين بحيث تتلائم مع طبيعة التوجهات الحديثة والمعاصرة والمتعلقة بتقديم خدمات الحكومة إلكترونياً.

ويعتبر (العواملة، ٢٠٠٠)، أن وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات من أهم متطلبات الحكومة الإلكترونية: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهّل التحول نحو الحكومة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها.

إن توفير البيئة القانونية والتنظيمية يعتبر من أبرز عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، الأمر الذي يزيد من الثقة بين أطراف التعامل بالحكومة الإلكترونية، ويمكن ذكر بعض المشاكل القانونية والتنظيمية التي تعيق عمل الحكومة الإلكترونية في منظماتنا العربية فيما يلي:

(غرايبة، ٢٠٠٥)

١- يعتبر التوقيع الإلكتروني أحد أهم المشكلات القانونية، التي تثيرها الحكومة الإلكترونية، حيث لا يتوافر لهذا التوقيع الضمانات اللازمة للتحقق من صحة التوقيع وعدم تزويره.

٢- لم يتم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وتعليمات حكومية منظمة للكثير من الخدمات الحكومية.

٣- عدم وجود نظم دعم خدمة كافية للوفاء ببعض المتطلبات الحكومية مثل تقارير الضرائب.

**ثالثاً: المعوقات الفنية والتكنولوجية: (المطيري، ٢٠٠٧)**

١- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات وارتفاع تكلفة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٢- مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي بالإضافة إلى الفقر المادي في الدول العربية مما له أثر واضح في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

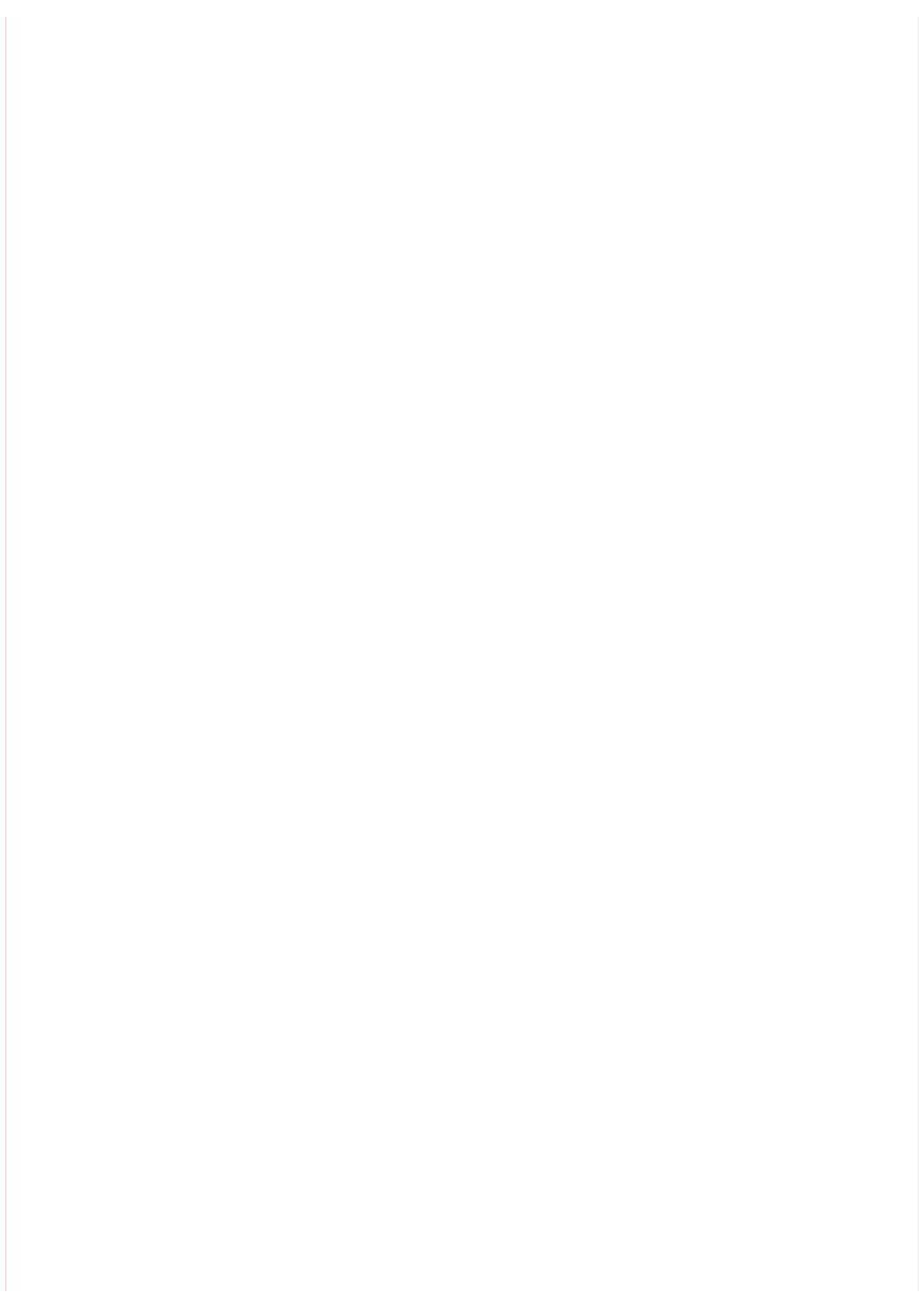
٣- إرتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة غير مستقرة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

٤- التحديات المعرفيـة بتكنولوجيا وتقنيات المعلومات، والمقصود رفع مستوى وعي الجماهير إلى مستوى مناسب فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٥- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا والالتزامات، مما يثير مشكلات إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات وإثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفردية.

***

# المصادر والمراجع



# قائمة المصادر والمراجع

## » أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩). التسويق الالكتروني-عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت. الأردن، ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو فاره، يوسف (٢٠٠٤)، التسويق الإلكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). سياسات الأعمال والادارة الاستراتيجية، عمان: الدار الجامعية.

شحاتة، أحمد بسيوني (٢٠٠١) المحاسبة المالية المتقدمة، الاسكندرية: الدار الجامعية.

العطار،محمد أحمد، (٢٠٠٣) ما هي منظمة القرن الـ٢١؟ الموقع الإلكتروني:

www.aladwaa.nl/modules.php?name=news&file=article&side=4429.

نجم، عبود نجم، (٢٠٠٤). إدارة المعرفة.- عمان:مؤسسة الوراق.

عليان، ربحي، (٢٠٠٨). إدارة المعرفة.- عمان: دار الصفاء.

العلي، عبد الستار (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة

الرزّو، حسن مظفر. (٢٠٠٦) أنموذج منطقي لتقدير كفاءة أداء المنظمة المعرفية، الكرمل للنشر والتوزيع.

احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية،، الناشر، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، (٢٠٠٣-٢٠٠٤).

أحمد، محمود أحمد، (٢٠٠٢) تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري - تطبيقي)، الطبعة الأولى، عمان: دار البركة.

إسماعيل، شاكر (٢٠٠٧). التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية.

إسماعيل، شاكر (٢٠١٠). التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٤٥): ١-٢٧.

الأسطل، رند،الوادي، رشدي (٢٠١١). واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غـزة، ٢٣٤- مجلـة جامعة الأزهر بغزة، سلسـلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد٢: ١٧٩-٢٣٤.

برهان، محمد نور، خطاب، عز الدين (٢٠١٢). التجارة الإلكترونية، القاهرة، الشركة العربية للتسويق.

بروتست، جيلبرت وآخرون، مؤلفون، صبحي، حازم حسن، مترجم، (٢٠٠١). إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح.- القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

البكري، ثامر والنوري، احمد (٢٠٠٧)، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

تقريـر المرشـدون العـرب (٢٠١١). التجـارة الإلكترونيـة فـي الأردن متاح (الكترونيا): *http://www.ameinfo.com/177813.html*، تم الاسترجاع فـي: ١٢-١٢-٢٠١٢.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣) الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، القاهرة، ٢٠٠٣.

جوهر، صلاح الدين (٢٠٠٢)، أسـاليب وتقنيـات الإدارة التربوية فـي ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٠٥).

حداد، شفيق،جودة، محفوظ (٢٠١٢). التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسـة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، متاحة على الموقع الإلكترونـي: *http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/101.doc* تمت زيارة الموقع في ١١-١٢-٢٠١٢.

حسـن ورضوان، حازم، رأفت (٢٠٠٣)، الإدارة الإلكترونية، جامعـة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

حسن، راوية (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي المعاصر"، الاسكندرية، الدار الجامعية.

حماد، عبدالعال (٢٠٠٥) التجـارة الالكترونية:المفاهيم-التجارب-الخدمات، الدار الجامعية الاسكندرية جمهورية مصر العربية.

ربحي، مصطفى، (٢٠٠٧)، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

رضوان، هشام (٢٠١٠). توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الإعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك، متاحة على الموقع الإلكتروني:، تم استرجاعها بتاريخ ١٢-١٢-٢٠١٢.

رعد، حسن (٢٠٠٢)، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، بيروت.

الزيادات، محمد، العوامرة، محمد (٢٠٠٨). تحليل القرارات التسويقية ومواءمتها مع تعزيز الميزة التنافسية في ظل أزمة الأمن الغذائي دراسة تطبيقية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء، متاح (الكترونيا):

السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن (٢٠٠٥)، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ستيفن ر. كوفي (١٩٩٩)، إدارة الأولويات، الأهم أولاً، مكتبة جريد، الرياض، الطبعة الأولى.

السعيد، جمعة، (٢٠٠٠)، الأداء المالي الأعمال: التحديات الراهنة "، الرياض: دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

السقا، زياد (٢٠٠٠) تأثير استخدام الحاسبات الالكترونية في عمل نظم المعلومات المحاسبية، تنمية الرافدين، العدد ٦٣.

سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨)، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح - عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

شلباية وجابر وأبو مغلي، مراد، ماهر، وائل (٢٠٠٢)، مقدمة إلى الإنترنت، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

الصرن، رعد حسن (٢٠٠١)، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، بيروت، تشرين أول.

الصميدعي، محمود. (٢٠٠٢) استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الحامد.

الصميدعي، محمود. (٢٠٠٧) إستراتيجيات التسويق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصميدعي، محمود، ردينة، عثمان، (٢٠١٠)، تسويق الخدمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

طالب، وآخرون (طالب، علا فرحان، العطار، فؤادي حمودي، شياع حسام حسين، (٢٠١٤)، المزيج التسويقي المصرفي، الطبعة الثانية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الطائي، العبادي، يوسف حجيم هاشم فوزي دباس (٢٠٠٩) إدارة علاقات العميل: عمان، ألوراق للنشر والتوزيع.

الطراونة، حسن أحمد (٢٠١٢)، إدارة الوقت، مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية، عمان، دار صفاء.

عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الوقت، إدارة الحياة، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ١٩٩٩.

عبد الرحمن توفيق، الإدارة اللاكترونية. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٥.

عبد المطلب، عبد الحميد (٢٠١٠)، اقتصاديات تكنولوجيا الخدمات المصرفية، ط١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

عبدالفتاح، محمد سعيد. (٢٠٠٢) إدارة التسويق، عمان: الدار الجامعية، الاسكندرية.

عبيد، شاهر (٢٠١٢)، دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة.

عبيدات، محمد إبراهيم، (٢٠٠٣) استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، عمان: دار وائل للنشر.

عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث السياسية، القاهرة، ١٩٩٤.

العلاق، بشير (٢٠٠٤)، التسويق الإلكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير عباس (٢٠٠٤)، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق " مدخل تسويقي إستراتيجي " جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

العلي، عبد الستار، (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة.- ط٢.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلي،عبد الستار، (٢٠٠٦) إدارة الإنتاج والعمليات،مدخل كمي،ط٢،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٧)، إدارة الوقت، عمان، دار جرير.

عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٥) إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.

عماري، جمعي، (٢٠٠٩م)، " التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، الجزائر.

العواملة، نائل، (٢٠٠٠)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للطقاع العام في دولة قطر، دراسات، مجلد (١)، ص ١٤٦-١٦٢.

العواملة، نائل، (٢٠٠٢). نوعية الإدارة والحكومية الإلكترونية في العامل الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعية الملك سعود، مجلد (١٥).

غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العربية، المنصورة، مصر.

الفار، إبراهيم عبد الوكيل (٢٠٠٠)، تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.

الفارسي، خديجة بنت يوسف بن صالح (٢٠٠٦)، " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية (محمد ياغي).

فضيلة، شيروف (٢٠١٠). أُثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.

القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة، (ط١)، الكويت.

محسن احمد الخضري، محسن أحمد، الإدارة الثقافية للوقت، القاهرة، إتيراك للنشر ولاتوزيع، ٢٠٠٠.

محمد قاسم القريوتي، إدارة الوقت، وزارة الشباب، الأردن، عمان، ١٩٩٥.

المحمد، مهند (٢٠١٠). أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

محمود إبراهيم سعيد ملحم، رسالة دكتوراة غير منشورة، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية – دولة فلسطين، ٢٠١٠.

مرسي، محمود، الصباغ، زهير " الإدارة الاستراتيجية "، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرين، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٢٠٠١، ص ١٥٤.

المطيري، فيصل (٢٠١٢). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

معلا، ناجي (٢٠١٤)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

معلا، ناجي (٢٠٠٧). الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الأردن، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

النجار وآخرون، فريد النجار، وليد، راضي، عبد المنعم (٢٠١٣) وسائل المدفوعات الالكترونية التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، ٢٠٠٤.

نجم، عبّود نجم (٢٠٠٢)، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف المشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢

نجم، عبود نجم، (٢٠٠٤). إدارة المعرفة.- عمان: مؤسسة الوراق، ص٢٧٣.

نزال، عبد الله إبراهيم، الوادي، محمد حسين (٢٠٠٩)، الخدمات في المصارف الإسلامية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نصير، محمد (٢٠٠٥)، التسويق الالكتروني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

هنري أم، روبرت الثالث وآخرون، قواعد النظام الديمقراطية، ترجمة عبد الله بن حمد الحميدان، لبنان، بيروت، ٢٠٠٥.

ياسين سعد غالب (٢٠٠٥)، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥

ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٥)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة: ألمملكة العربية السعودية.

إبراهيم، ليث سعد الله، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٤، ع ٢.

أبو المغايض، يحيى، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل التقليدي، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان، الرياض.

أبو زيد، " محمد خير "، (٢٠٠٦). متطلبات النجاح وإمكانية التطبيق والأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

بدران، عباس، (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق. (ط ١): بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

الحمادي، بسام، (٢٠٠٢).مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. ورقة بحثية مقدمة للقاء الحكومة الإلكترونية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الحنيطي، محمد، (٢٠٠٥). الحكومة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً: دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، ورقة عمل، مؤتمر إدارة الأعمال الأول، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

الشوا، نسرين، (٢٠٠٤). إتجاهات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشيخي، طارق، (٢٠٠٧). اتجاهات موظفي الوزارات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

العزام، أحمد، (٢٠٠١). الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العواملة، نائل، (٢٠٠٠)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، دراسات، مجلد (١)، ص ١٤٦-١٦٢.

العواملة، نائل، (٢٠٠٢). نوعية الإدارة والحكومية الإلكترونية في العامل الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعية الملك سعود، مجلد (١٥).

الغرابي، أحمد، (٢٠٠٦)، " الحكومة التي لا تنام ضرورة لآفاق المستقبل ". مجلة أهلاً وسهلاً، السنة ٣٠، العدد (٢)، ص ٤٠-٤٣.

القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة، (ط١)، الكويت.

الهوش، أبو بكر، (٢٠٠٣). الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق. مجموعة النيل العربية.

❊❊❊

## » ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

*,William, J , Stevenson. (2007) "Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.*

*Adler, M. (2010) , 'A study of Marketing and Online Marketing Tools which improve online success', Munich, GRIN Publishing GmbH,Available (Online) http://www.grin.com/en/e-book/150693/a-study-of-marketing-and-online-marketing-tools-which-improve-online-success, Last Accessed (1/12/2013).*

*Al- Jabari, M. A., Othman, S. N., Nik Mat, N. K. (2012) Actual Online Shopping Behavior among Jordanian Customers, American Journal of Economics, available (online): http://article.sapub.org/10.5923.j.economics.20120001.28.html , retrieved in 2-3-2013.*

*Alam, S. S., Khatibi, A., Santhapparaj, S., Talha, M. (2007). Development & prospects of internet banking in Bangladesh, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 17 Iss: 1/2, 56 - 66.*

*Alhaiou, T. (2011) A Study on the Relationship between E-CRM Features and E-Loyalty:The Case in UK , Unpublished doctoral thesis, Brunel University , West London.*

*Al-Madi, F. , Al-Zawahreh, A., and Al-Qawasmi, S. (2012) Factors Influencing E-Marketing in Jordanian Telecommunication Companies, Journal of Management Research, Vol. 12, No. 1, pp. 21-40.*

*Al-Nawayseh, M. K. (2012). 'Electronic Commerce Logistics in Developing Countries: TheCase of Online Grocery Shopping in Jordan', Ph.D Dissertation, Brunel University, London, UK.*

*Al-Rousan, Mahmoud & Qawasmeh, Farid (2009). —The Impact of SWOT Analysis onAchieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. International Bulletin of Business Administration, Issue 6, 82-92.*

*Al-Weshah, G. A., Al-Zubi , K. (2012) "E-Business Enablers and Barriers: Empirical Study of SMEs in Jordanian Communication Sector", Global Journal of Business Research, Vol. 6, No. 3, pp. 1-15.*

*Armesh, H., Salarzehi, H., Yaghoobi, N., Heydari, A., & Nikbin, D. (2010). online marketing Impact of Online/Internet Marketing on*

*Computer Industry in Malaysia in Enhancing Consumer Experience, International Journal of Marketing Studies, Vol (2) No. 2:75-86.*

*Atem, TongwaIvo,and, Yella,GilbertNcheh(2007),CONTIINUOUSQUALIITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAIINABIILIIT.*

*Bani-Hani, J. S., & AL-Hawary, F. (2009). The Impact of Core Competences on Competitive Advantage: Strategic Challenge. International Bulletin of Business Administration Journal , 6, 93-104.*

*Barney, J. & Hesterly, W. (2006). Strategic Management & competitive advantage, Upper Saddle River: New Jersey: Pearson Education.*

*Bygstad, B. (2003) , The Implementation Puzzle of CRM systems in Kowledge-based organization , Information Resources Management Journal , Volume (16) , Number 4, pp 33-45*

*Chaffey, Dave's. (2011) , 'E-Business & E-Commerce Management'. 4th edition Prentice Hall.*

*Chase, Richard, B.andAquilano, Nicholas, J.and Jacobs, F.Robert. (2001) "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.*

*Cheung, C., Zhu, L., Kwong, T., Chan, G. and Limayem, M., (2003). 'Online Consumer Behavior: A Reviewand Agenda for Future Research'. 16thBled eCommerce Conference eTransformation, 194 - 218.*

*Collier. Evans, , (2007) Operation Management an Integrated Goods and services, Approach,Thomson, South,western, U.S.Ainternational, studentedition,www.swlearing.com.2007.*

*Constantinides E., 2004, 'Influencing The Online Consumer's Behavior: The Web Experience', Internet Research, 14 (2) , pp. 111-112.*

*Doherty, D, Glapa, M, Kamat, S, Magee, F, Prakash, S. and Ruffolo, D, (2004) Balancing network and business planning for cable telephony. 11th International Telecommunications Network Strategy and Planning Symposium. Volume, Issue, 13-16 June 2004 Page (s): 149 - 155*

*Evans, James R. (2007) " Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value". 5th ed,:West Publishing Company, U.S.A.*

*Feinberg, R. Kadam, R. Hokama, L., and Kim I. (2002). The state of electronic Customer Relationship Management in Retailing " , International, Journal of Retail & Distribution Management , Vol 30,*

*Fisher E. and Reuber R., Industrial Clusters and SME Promotion in Developing Countries, Commonwealth Trade and Enterprise paper, 2000.*

*Forest Research, (2013) Marketing Report [Online] Available from: http:// www.cifor.org/, [Last Accessed:1/2/2014].*

*Global Millennia Marketing (2002) , `Recent survey gives online merchants 15 reasons for shopping cart abandonment', Global Millennia Marketing Press Release, 12 March, available at: www. globalmillenniamarketing.com/ press_release_mar_12_02.htm last accessed (1 May 2013).*

*Gluch, P. Gustafsson, M.&Thuvander, L. (2009) " An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry", ConstructionManagement and Economics ,Volume.27, Issue.5 , pp. 451-464.*

*Grant, R. (2008) , 'Contemporary Strategy Analysis'. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.*

*Greenberg. P (2002) , CRM at the Speed of Light , McGraw -Hill/Osborne, Emeryville, CA.*

*Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M. (2013). Rural Consumers' Adoption of CRM in a Developing Country Context. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) , 2 (9) , 121-131*

*Hasan, M. R., Rahman, M., And Khan, M. M. (2013). Rural Consumers' Adoption of CRM in a Developing Country Context. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) , 2 (9) , 121-131*

*Heizer,Jay and Render,Barry (1999) ,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A.*

*Herbst, F. 2002, Attributes used byyoung consumers when assessing a fashion product: A conjoint approach. Journal of Family Ecology andConsumer Sciences 30:40-45.*

*International Monetary Fund (IMF) (2012) Jordan: country report [Online] Available from: http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/ cr12119.pdf, [Last Accessed:1/2/2014].*

*Ipsos. (2012). 'Interconnected World: Shopping and Personal Finance', available (online): http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=5573, retrieved in 1-12-2013.*

*Ismail, A. Mamat, M. (2012) "The Relationship Between Information Technology, Process Innovation And Organizational Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 2, p268.*

*Jaakko Sinisalo et al. (2007). "Mobile customer relationship management: underlying issues and challenges". Business Process Management Journal (in (English) ) 13 (6): 772*

*Javadi, Peyman, (2011) , "Impact of E-Service Quality onSustaining Competitive Advantage for Iranian IT firms, LuleaUniversity of Technology.*

*Jay Conradi, L. (2009) Guerrilla marketing for social media:100+weapons to Grow your online influence Attract customers, and drive profits, NY Amazon, NY, USA.*

*Jay Conradi, L. (2009) Guerrilla marketing for social media:100+weapons to Grow your online influence Attract customers, and drive profits, NY Amazon, NY, USA.*

*Johnson, G. (2011) Exploring strategy: text & cases, 9th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.*

*Jordan Invest Trust PLC (2012) Jordan Banking Sector July, P r e p a r e d b y: T a n y a K h a m m a s h , C F A , C VA , [Online] Available from: http://www.jordinvest.com.jo/media_uploads/research/Banking-Sector-Report-04-07-2012_002.pdf, [Last Accessed: 10/1/2014].*

*Juan, Z. (2011) "R&D for Environmental Innovation and Supportive Policy: The Implications for New Energy Automobile Industry in China", Energy Procedia, Volume.5, PP. 1003-1007.*

*Kazem, A., (2004) Competitiveness of SMEs- The Influence of Owner's Entrepreneurial Characteristics and Firm's Strategies: Case Study of Egypt, The International Management Development Association, Thirteenth World Business Congress.*

*Kotler, P. (2003). Marketing Management 11th Edition ed. Upper Saddle River, New Jersey , USA, Pearson Education LTD.*

*Kurnia, S. (2007). 'Identifying e-Commerce Adoption Driving Forces and Barriers: The Caseof the Indonesian Grocery Industry', Brunel University, London, UK*

*Lee-Kelley. (2003) , The Implementation Puzzle of CRM systems in Kowledge-based organization , Information Resources Management Journal, Volume (16) , Number 4, pp 33-45*

*Li, Y. Zhao, Y.& Liu, Y. (2006) " The relationship between HRM, technology innovation and performance in China", International Journal of Manpower, Vol. 27 No. 7, pp. 679-690.*

*Lie, W.-K. (2003) 'The Effects of Country of Origin,Brand, and Price Information: A Cognitive-Affective Model of Buying Intentions', Advances in Consumer Research 21 (1): 449-56.*

*Linton, I. (n.d.). (2012) How Money, Technology Effect on a Competitive Advantage. Retrieved from: http://www.ehow.com, Last accessed 2-2-2014*

*Macik, R., Jpzwik, B. ,& Nalewajek, M. (2012). E-Marketing Activities&Perceived Competitive Advantage In The Context Of Globalization - Study Of Lublin Region Firms, Proceedings of the Management, Knowledge & Learning International Conference 2012 with number 741-749.*

*Mack, Tim, USA Today, (2002) , " The Growth of Electronic Marketing", USA Today (Magazine).*

*Margarit, H. (2013) , "How To Build A Sustainable Competitive Advantage" [Online] Available from: http://visible-strategies.com/marketing-strategy/how-to-build-a-sustainable-competitive-advantage,[Last Accessed: 10/1/2014].*

*Michael Hammer (2004) Excerpted with permission from "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company," Harvard Business Review, Vol. 82, No. 4, p p 22-45.*

*Obra , Ana Rosa del Aguila, Cámara, Sebastián Bruque, Meléndez Antonio Padilla, (2002). Internet usage and competitive advantage: the impact of the Internet on an old economy industry in Spain, Internet Research, Vol. 12 Iss: 5,391 - 401.*

*OFCOM (2011). International Communications Market Report 2011, Available (online) http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr11/icmr/ICMR2011.pdf, retrieved 11-12-2012.*

*Phan, D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. Information & Management, 40, 581-590.*

*Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review: 5-16.*

*Porter, M.E.; Kramer, Mark R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review: 5-16.*

*Qi, G.Y. Shen, L.Y. Zeng, S.X. & Jorge, O.J. (2010) "The drivers for contractors green innovation: in industryperspective", Journal of Cleaner, 18. (14) , PP. 1358-1365.*

*Ray, G., Barney, J., Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes & competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic Management Journal, 25 (1) , 23-37.*

*Sadiq Sohail, M. Nassar Shaikh, M. (2008). Internet banking & quality of service: Perspectives from a developing nation in the Middle East, Online Information Review, Vol. 32 Iss: 1, 58 - 72.*

*Saeedi,N.; Masouleh, S.; Abdolah, S., Mousavian, S.,Zendehbad, S. (2012). Impact of Internet Marketing on Business Performan, American Journal of Scientific Research,Issue 71, pp. 39-47.*

*Scullin, S. S. Romano, N. C. (2004) " E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management", The Journal of Enterprise Information Management, Volume. 17 · Issue. 6 · PP. 410-415.*

*Sekaran, U. (2006). Research Method for Business: A Skill Building Approach. United Kingdom: John Wiley & sons, Inc.*

*Shi, Wenbo (2002) "The Contribution of Organizational factors in the Success of E-government Commerce", International Journal of public Administration, Vol. 25, No.5,pp.365-379.*

*Shin, N. (2001) , Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce, Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 2, No. 4, pp. 164 - 171.*

*Shlash Anbar I., Al-Houri Suleiman I., Al-Shoura Mohammad S. (2011) The Impact Of E-Marketing On Achieving Competitive Advantage By The Jordanian Pharmaceutical Firms Dirasat, Administrative Sciences Journal , Vol 38, No 1.*

*Singh, I., (2001) Natural Resource Based Clusters in the New Economy: Theory and Reality, the 4th Annual International Conference of the Competitiveness Institute, Tucson, Arizona.*

*Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston,Robert. (2004) ,"Operations Management".4nd ed,Prentice Hall:New York, 2004.*

*Smith, P.R. & Chaffey, D. (2005) e-marketing excellence: at the heart of e-business. Butterworth Heinemann, Oxford, UK. 2nd edition.*

*Steer, R. (2011) "Introduction to special Topic forum The future of work motivation Theory," Academy of management Review, Vol. 29, No. 3, 379-387.*

*Sterne, Jim., (2003) "Implementing Polyinstantiation as a Strategy for Electronic Commerce Customer Relationship Management," International Journal of Electronic Commerce vol. 7 no. 2 (122-148)*

*Strauss, J., Frost, R., (2001) , 'Marketing on the Internet'. Prentice Hall, 3nd Edition.*

*Sultan, S. S. (2007). The Competitive Advantage Of Small and Medium SizedEnterprises, Datawyse /Universitaire Pers Maastricht, Available (Online): www.merit.unu.edu/training/theses/SSultan.pdf , last accessed:1/12/2013*

*Turban, E. Lee, J. Viehland, (2004) , "Electronic Commerce": Amanagerial Perspective, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.*

*Vejmola, J. (2010) , 'Modern Methods Of Online Marketing', PH.D Dissertation, Loyola University Chicago Graduate School of Business, USA.*

*Viktor K. (2010) Internet &Social Media marketing. Available from: http://kovalenkomarketing.com, [Last Accessed: 10/2/2014].*

*Wirtz, Jochen; Chung Lee, Meng (2003) , "An Empirical Study on The Quality and Context-specific Applicability of Commonly Used Customer Satisfaction Measures, Journal of Service Research, Vol. 5, No. 4, 345-355.*

*Wong, S. (2012) " The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation Empirical evidence from the Chinese electrical and electronicsindustry",European Journal of Innovation Management, Vol. 15, No. 4, PP.468-490*

*Yaeckel, B.; Kania, D and Allen, C (2002) , One to One Web marketing, second Edition: Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a time, Wiley Computer Publishing, John wiley & Sons, Inc.*

*Yang, T.A., Kim, D.J., Dhalwani, V. (2007): Social Networking as a New Trend in E-Marketing. ;In CONFENIS (2) 847-856.*

*Yousafzai, S. Y. (2003). A proposed model of e-trust for electronic banking, Cardiff Business School, Cardiff University, UK.*

*Zolghadar,Manuel, (2007) Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University,2007.*

*Gadde Lars-Erik & Hakanson Hakan (2000). Supply Network Strategies, New York: Johan Wiley & sons, P. 184, http://www.kmbook.com*

*Efraim Turban & Others (2002). Electronic Commerce: A Management Perspective, New Jersey: Prentice-Hall P.13*

*Laudon Kenneth C. And Jane P. (2000). Management Information Systems: Organization, Technology in the Networked Technology, New Jersey, Prentice-Hall, 6th ed. , P 89.*

*Wong, Wilson, Eric, Welch. (2004) " Does E-Government Promote, Accountability ? A comparative Analysis of websites Openness and Government Accountability An International Journal of policy, Administration, And Institution, Vol. 17, No. 2 (April) , 275-297.*

***